

**U. PORTO**



**FACULDADE DE DESPORTO  
UNIVERSIDADE DO PORTO**

**Universidade do Porto**

**Faculdade de Desporto**

**A orquestração dos conflitos mediados pelo poder e  
pelas micropolíticas no *coaching* desportivo: Estudo  
com treinadores de Ginástica Artística**

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da  
Universidade do Porto com vista à obtenção de grau de  
Mestre em Desporto para Crianças e Jovens (Decreto lei  
nº 74/2006 de 24 de março).

**Orientador:**

Professor Doutor José Afonso

**Eduardo Hélder Pinto Queiroz**

Porto, outubro de 2016



**Ficha de catalogação:**

Queiroz, E. (2016). A orquestração dos conflitos mediados pelo poder e pelas micropolíticas no *coaching* desportivo: Estudo com treinadores de Ginástica Artística. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Desporto – Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: *COACHING*; ORQUESTRAÇÃO; PODER;  
MICROPOLÍTICAS; CONFLITO; GINÁSTICA ARTÍSTICA



## **Agradecimentos**

A realização do presente trabalho não se limitou ao esforço de uma só pessoa, uma vez que a sua criação não teria sido possível sem a contribuição, participação e empenhamento de vários. Foi um conjunto de diversos contributos que, no seu conjunto, viabilizaram a obra final.

Seria incorreto de nossa parte, aproveitando este espaço, deixar de manifestar o nosso mais sincero agradecimento e reconhecimento.

- À Professora Doutora Isabel Mesquita por ter incentivado à criação deste trabalho e à transmissão dos seus conhecimentos profundos.

- Ao Professor Doutor José Afonso que sempre me orientou e auxiliou, mesmo nos momentos mais conturbados desta longa caminhada. Esteve sempre disponível, mesmo nos dias em que a vida não sorriu. É com um enorme apreço que lhe agradeço o rigor e a dedicação com que contribui para a realização deste trabalho.

- A todos os treinadores da amostra que participaram no presente estudo. O contacto com cada um deles foi, sem dúvida, o mais enriquecedor de todo o processo, pela simplicidade com que aceitaram fazer parte do estudo e a disponibilidade que sempre demonstraram. Foram momentos de aprendizagem que ficarão gravados na minha memória.

- Às minhas atletas que durante a época tiveram, em certos momentos, um treinador fisicamente e psicologicamente mais ausente sem perceberem muito bem porquê.

- À Sofia Almeida, pela disponibilidade e a amabilidade que demonstrou nos momentos de maior aperto.

- À Ana Cunha, à Carla Barreto, ao Carlos Fernandes, à Diana Teixeira e à Susana Benigno pela amizade e apoio logístico.

- À minha família e amigos pelo apoio incondicional e paciência demonstrada perante a ausência sentida e não cobrada.

- À Bárbara Baião por toda a ajuda, carinho e companheirismo, nos momentos de mais aperto soube não cobrar a minha presença. “Obrigado por teres partilhado em todos os momentos, a concretização de um sonho, percurso que sem a tua ajuda, teria sido incomparavelmente mais amargo”.

- Aos meus filhos, pelo tempo que eu estive ausente e que não pudemos brincar.

## Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>X</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>3</b>
1.1. Objetivos do estudo.....	6
1.2. Estrutura da dissertação .....	6
<b>2. Revisão Bibliográfica</b> .....	<b>11</b>
2.1. A ubiquidade do poder .....	11
2.2. Micropolíticas .....	15
2.3. Conflito .....	19
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>29</b>
3.1. Contexto .....	30
3.2. Participantes .....	32
3.3. Recolha de dados.....	34
3.3.1. O investigador .....	34
3.3.2. Recolha de dados .....	36
3.3.3. Análise dos dados.....	37
<b>4. Apresentação dos Resultados</b> .....	<b>43</b>
4.1. Os conflitos de poder dos atores sociais .....	43
4.2. Atenuar ou resolver os conflitos através das micropolíticas.....	49
4.3. Antecipar ou agenciar o conflito.....	56
<b>5. Discussão dos Resultados</b> .....	<b>61</b>
<b>6. Considerações Finais</b> .....	<b>73</b>
6.1. Sugestões para futuros estudos .....	74
<b>7. Bibliografia</b> .....	<b>79</b>



## Resumo

No âmbito do *coaching*, surge o conflito como um elemento central. A sua complexidade é indissociável das relações de poder entre treinadores e entre treinadores e atletas, bem como da emergência de atuações micropolíticas inerentes às interações sociais. Todavia, ainda impera o preconceito do conflito como algo de negativo. Consequentemente, o objetivo deste trabalho é sensibilizar para a importância de enquadrar o conflito no âmbito do treino desportivo e analisar as estratégias para sua resolução, recorrendo a lentes que entendem ser o conflito inerente, ubíquo e, inclusivamente, fator necessário ao desenvolvimento. Através da orquestração, é possível promover uma nova compreensão do processo de treino. Neste contexto, será fulcral o treinador entender as posições de poder nas suas relações com os atletas. O desenvolvimento de *skills* associadas ao *noticing* permitirão absorver a complexidade dos eventos, enquanto o aperfeiçoamento de estratégias micropolíticas adequadas resultará num aproveitamento dos conflitos enquanto fatores de desenvolvimento dos atletas e dos próprios treinadores.

Neste estudo, procurámos analisar este processo num contexto real de treino, recorrendo a treinadores de ginástica artística feminina de um clube. Os seus treinos foram filmados e foram tomadas notas de campo. Após cada sessão de treino, uma entrevista semiestruturada foi elaborada e aplicada aos treinadores envolvidos. Procurámos estruturar um tecido coerente e – esperamos – interessante com base nos dados recolhidos, tentando relacionar os eventos com questões teóricas mais abrangentes, mas tendo em mente que as especificidades pessoais e contextuais são nucleares. Esperamos, com este modesto contributo, gerar curiosidade na comunidade de treinadores, professores e investigadores, estimulando novas pesquisas, traçando um caminho de enriquecimento da nossa compreensão de um singelo cantinho da atuação humana.

**PALAVRAS-CHAVE:** COACHING; ORQUESTRAÇÃO; PODER;  
MICROPOLÍTICAS; CONFLITO; GINÁSTICA ARTÍSTICA

## Abstract

In the context of coaching conflict naturally emerges as a core element. Its complexity inextricably connected to the relationships of power established between coaches, and also between coaches and athletes. In this context, micropolitical actions emerge. Notwithstanding the pervasive presence of conflict, this concept is still largely viewed through negatively biased lens. Consequently, the aim of this work is to address the importance of conflict in sports training, as well as strategies for resolving emerging conflicts. In this regard, conflict will be addressed as a ubiquitous phenomenon; even more, as a *necessary* factor for development. Through orchestration, it possible to promote a novel understanding of sports training. In this vein, the coach should acquire a sound perception of the relationships of power established between the different stakeholders. Developing skills related to noticing the reality will allow absorbing the complexity of the events, while micropolitical actions might be undertaken in order transform conflicts into developmental opportunities.

In this study, we attempted to analyse this process within a real training context, considering the practices of coaches of female Artistic Gymnastics of a reference club. The training sessions were filmed and field notes were taken. After each training session, a semi-structured interview was elaborated and applied to the coach. We endeavoured to create a coherent fabric from the collected data and – hopefully – interesting for the readers. The registered events were scrutinized with theoretical lenses, although considering that personal and contextual specificities are paramount. With this modest contribution, we hope to generate curiosity in the coaches, teachers and researchers, stimulating novel researches, thereby paving the way for a progressive enlightenment of our understanding of a modest little corner of human performance.

KEYWORDS: COACHING; ORCHESTRATION; POWER; MICROPOLITICS;  
CONFLICT; ARTISTIC GYMNASTICS

## 1- Introdução

---



## 1. Introdução

Durante a última década, alguns autores têm observado com um olhar mais atento o complexo ambiente do treino desportivo (Jones et al., 2002; Jones & Wallace, 2005; Santos et al., 2013). Em particular, têm analisado de modo mais cuidado e minucioso a forma como os treinadores gerem as suas equipas (Jones et al., 2002; Jones & Wallace, 2005; Potrac & Jones, 2009), ou seja, como interagem socialmente com todos os intervenientes no processo de *coaching* (Cushion & Jones, 2014; Ronglan, 2011), definido como toda a atividade desenvolvida pelo treinador no exercício da sua atividade profissional (Mesquita et al., 2012). Não obstante Jones et al. (2002) terem descrito o *coaching* como uma atividade única e complexa que combina uma multiplicidade de papéis, anotam posteriormente (Jones et al., 2003 e 2004) os fatores pedagógicos e sociais como os aspetos mais relevantes, que afetam e são constantemente afetados pelo contexto. Tais investigações no âmbito do *coaching* são relativamente recentes (Gomes & Mesquita, 2016) e têm vindo a suscitar questões relacionadas com o processo de formação de treinadores (Jones & Wallace, 2006).

Paralelamente, emergiu um corpo de investigação orientado para a atuação do treinador em contextos reais de prática, focado na melhoria das competências, comportamentos e atitudes dos treinadores enquanto agentes dum processo sistemático de aprendizagem, centrado na situação presente e, ao mesmo tempo, orientado para a mudança (Pérez, 2009). Consequentemente, o *coaching* tem vindo a ser reconhecido como uma área de interesse para a investigação (Gomes & Mesquita, 2016). Para Denison e Scott-Thomas (2011), o reconhecimento do *coaching* como uma disciplina científica que se apoia em várias ciências (p.e., biologia, psicologia, pedagogia, sociologia, educação, gestão, entre outras), representando um processo complexo (Bowes & Jones 2006), dinâmico e ambíguo (Gomes & Mesquita, 2016), motivou a criação de novas abordagens e entendimentos de um planeamento e evolução interativos, de observação constante e de reações aos acontecimentos que vão surgindo (Jones & Wallace, 2006), saindo das perspetivas mais racionalistas (Cunha et

al., 2006; Jones & Wallace, 2006) e positivistas (Jones, 2006), que iludem e se encontram apartadas do que realmente se passa na prática do treinador (Jones & Wallace, 2006). Neste sentido, e considerando que todos estamos sujeitos a influências dos paradigmas vigentes, a maioria das vezes de forma inconsciente, a investigação não se pode alhear à realidade do contexto (Overton, 2014). De acordo com o autor, em ciência, o objeto de estudo e a cultura não poderão ser estudados separadamente.

Emergiu, neste contexto, uma perspectiva mais interpretativista, orientando a investigação do *coaching* para uma filosofia mais interpretativa e dinâmica, olhando o treino e a atuação do treinador através de lentes pedagógicas e sociais renovadas (Gomes & Mesquita, 2016). O treinador é entendido como alguém capaz de trabalhar na vertigem do caos, parafraseando a metáfora de Bowes e Jones (2006). Nesta perspectiva, o *coaching* emerge como uma área de intervenção que implica a construção e gestão de relações de poder no contexto social da organização desportiva, envolvendo uma gestão macro e micropolítica das relações dos treinadores com os outros *stakeholders*, sejam eles atletas, outros treinadores, diretores, presidentes, sendo esta regulação o principal papel na sua agenda (Potrac et al., 2002, Potrac et al., 2006).

O poder é uma característica omnipresente na vida social (Potrac & Jones 2011). Como em qualquer outra organização, o contexto do *coaching* requer interações e relações sociais estabelecidas entre os treinadores e os seus *stakeholders* (Cushion & Jones, 2006), pois os resultados de uma organização dependem, não só, mas também, das relações de poder e dos “jogos de poder” (Cunha, et al., 2006), razão suficiente para que os treinadores se interessem por estas questões e procurem compreender os efeitos e os resultados. Neste sentido, a pesquisa tem vindo a convidar-nos a rever o ato de ser treinador enquanto detentor do domínio e controlo total do processo (Lança, 2015), sugerindo, ao invés, uma noção do treinador como um orquestrador em vez de um líder “todo poderoso” (Jones & Wallace, 2006).

O conceito de orquestração é embrionário, encontrando-se ainda numa fase de gestação (Santos et al., 2013). Esta metáfora deriva da orquestra musical, onde os orquestradores compõem e organizam o desempenho que se

vai tornar público, corporizado pelo maestro e seus músicos (Wallace & Schneller, 2008). Com base nesta lógica, Jones e Wallace (2006) criaram uma analogia, ao asseverar que um treinador orquestrador possui uma liderança discreta, caracterizada pela expressão *behind the scenes*, dando sempre grande atenção ao detalhe, garantido à equipa um foco e uma direção definidos. Para os autores, a orquestração é uma metáfora solta (*loose*) para que todos os treinadores possam lidar e distinguirem-se dentro do complexo e dinâmico contexto do treino. Um treinador orquestrador afasta-se da visão racionalista de um “controlador exclusivo” (Jones e Wallace 2006; Jones et al., 2013). Como afirma Kwitnieski (2011), cada treino pode ser orquestrado como uma sinfonia, com o treinador como condutor da mesma. Conceptualizar o treinador enquanto um orquestrador modifica o nosso *mindset* e promove uma nova compreensão do processo de treino, contribuindo para inovar a teorização sobre o papel do treinador na sua atividade profissional e na formação de novos treinadores (Jones & Wallace, 2006).

A orquestração remete para uma relação diferente para com o conceito de poder tendo, por isso, um peso relevante na atuação micropolítica. De acordo com Blase (1991), as micropolíticas relacionam-se com o poder e com a forma como as pessoas usam esse poder para conseguir influenciar os outros e para se protegerem. Esta noção nunca está isolada do contexto, tal como Jones e Potrac (2009) defendem, ao enunciar que o contexto social tem uma grande interferência no que diz respeito à prática do treinador e mesmo ao seu eventual processo. Tal convergência remete-nos para Fry (1997), que enuncia as micropolíticas como um conflito em que as pessoas competem entre si para alcançarem o que pretendem, embebido numa cultura e negociando num campo cheio de disputas ideológicas e numa competição entre egos. Pesquisas neste âmbito sugerem, até, que o conflito é endêmico a qualquer organização, pese embora tal não seja assumido com facilidade, talvez para não admitir que existe e por reconhecerem que subsiste uma falha ou “perda de controlo” (McIntyre, 2007; Patarraz, 2013). Sendo o conflito incontornável, é necessário geri-lo, de tal forma que as suas potenciais vantagens sejam aproveitadas e os seus efeitos

nefastos mitigados ou anulados (Cunha et al., 2006), tornando-se um motor de desenvolvimento social (McIntyre, 2007).

Os processos de micropolítica configuram-se, por isso, como decisivos no contexto do *coaching*. Em particular, os contextos de performance parecem promover a ocorrência de tensões geradoras de conflitos inter e intrapessoais (Cunha et al., 2006; Cunha & Leitão, 2012; Patarraz, 2013). Não obstante, a forma como os treinadores lidam com esses conflitos ainda carece de uma investigação cuidada e detalhada.

### **1.1. Objetivos do estudo**

Neste sentido, o propósito do nosso trabalho consistiu em verificar de que forma os treinadores de ginástica lidam com os conflitos inerentes ao processo de treino, especificamente:

- como orquestram as relações de poder com os atletas;
- como atuam micropoliticamente;
- como aplicam estratégias de negociação com os atletas.

Obviamente, estes aspetos serão contextualizados pela experiência, percurso e formação dos treinadores envolvidos.

### **1.2. Estrutura da dissertação**

O presente estudo foi elaborado de acordo com as normas e orientações da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, para a redação e apresentação de dissertações. A sua estrutura assemelha-se ao modelo tradicional, incorporando estudos com vista a publicação. No seguimento, a presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos.

O capítulo I consiste na introdução, que contempla a justificação e pertinência do presente estudo, bem como a definição dos seus objetivos e a apresentação da estrutura da dissertação.

O capítulo II expõe o enquadramento teórico através de uma revisão da literatura, cujo principal objetivo é expor os conceitos nucleares relacionados com o nosso tema (e.g., *coaching*, poder, orquestração, micropolítica, conflito, ...), bem como sintetizar e analisar os resultados de estudos empíricos realizados neste âmbito.

No capítulo III são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no processo de recolha e análise dos dados que suportam a investigação, bem como os instrumentos utilizados para o efeito.

No capítulo IV plasmam-se os resultados encontrados no nosso estudo, centrados em três grandes temáticas: conflitos de poder entre os atores envolvidos; resolução dos conflitos via estratégias micropolíticas; e antecipação e agenciamento dos conflitos.

No capítulo V emerge a discussão dos resultados apresentados, considerando a literatura portuguesa e internacional existente sobre os temas abordados.

No capítulo VI são apresentadas as considerações finais, onde se sintetiza os resultados obtidos nos estudos realizados e se procura dar resposta ao propósito central da dissertação.

As referências bibliográficas utilizadas em todo o trabalho surgem no capítulo VII.



## **2- Revisão Bibliográfica**

---



## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1. A ubiquidade do poder

Durante décadas, poucos foram os trabalhos realizados abordando as relações de poder e os comportamentos políticos no contexto das organizações (entenda-se clubes desportivos) (Cunha, et al., 2006). Para Wallace (2003), estas organizações são vistas como locais onde são exercidas políticas por parte de indivíduos ou grupos de indivíduos, procurando ganhar recursos e poder e que são regularmente vulneráveis às ideologias conflituosas dos indivíduos que atuam dentro delas (Ball, 1987). “As pessoas pelem devido a discordância de ideias, contraste de pontos de vista, desejos distintos, interpretações diferentes das ocorrências e valores opostos” (Cunha et al., 2006). Então, se o poder e a política são incontornáveis no seio das organizações, significa que não podem ser ignorados, sob pena de não conseguirmos construir e compreender o puzzle do comportamento das organizações (Cunha, et al., 2006) e, segundo os mesmos autores, a falta de pesquisas deve-se a uma certa inibição em estudar comportamentos conotados como socialmente reprováveis.

Com efeito, quando se utilizam as palavras poder e política promove-se, desde logo, um carácter pejorativo, sendo, segundo Jones et al. (2013), constantemente envolvidas em conotações negativas e fortemente ligadas à manipulação e estratégia (Potrac & Jones, 2009). Corroborando, Cunha et al. (2006) afirmam estar enraizada a imagem negativa do poder e dos “jogos de poder” na nossa sociedade, aliada a um olhar sombrio sobre esses termos, agravado pela sua quase inevitável associação à política partidária. Para os mesmos autores, a negativa reputação do poder e da política resulta numa associação de comportamentos com carácter negativo: ambições, invejas, ameaças, trocas de favor, nepotismo e corrupção. Estes são alguns comportamentos descritos como antissociais, como Jones et al. (2013) anotaram, referindo-se a um trabalho de Hansen e Küpper (2009) no qual palavras como “manipulação” e “intrigas” são catalogadas como ferramentas

para coagir e antagonizar em vez de serem encarados enquanto fenómenos positivos e, mais do que isso, “inevitáveis”.

Numa perspetiva mais condizente com essa realidade, Jones et al. (2013) concluem que o poder e a política podem e devem ter também um caráter capacitante e positivo e, apesar da controvérsia, os estudos das relações de poder e dos comportamentos políticos têm conhecido um avanço crescente nas duas últimas décadas (Cunha et al., 2006). Tal quadro de referência não seria possível se não tivesse sido ultrapassado o paradigma da organização racional (Cunha et al., 2006). Assim, como em qualquer outra organização, no *coaching* o poder está inexoravelmente atado ao contexto do treino e a todos os *stakeholders*, que lutam e negociam a melhor forma de acertarem os seus objetivos pessoais (Cushion & Jones, 2006; Jones et al., 2013), num processo dinâmico e bidirecional (Jones et al., 2002). Afasta-se, deste modo, a ideia simplista de o poder ser quase exclusivamente exercido pelos treinadores sobre os atletas (Purdy et al., 2008).

Frequentemente, os treinadores utilizam o poder para que os atletas cumpram o que lhes é “capitaneado” (Potrac & Jones, 2011), muitas vezes criando nos seus atletas a ilusão de poder para garantir que eles são “comprados” na agenda do treinador (Jones & Wallace, 2006). Ou seja, a manipulação é um dos meios utilizados pelo treinador para tentar exercer o controlo total sobre a prestação do atleta (Jones & Wallace, 2006) mas, ainda assim, o atleta nunca fica coartado totalmente de poder no relacionamento treinador-atleta (Jones et al., 2004). Para os treinadores de topo, o poder não serve só para aumentar os níveis de autoconfiança dos atletas, mas também para reforçar os comportamentos desejados por parte dos jogadores (Potrac et al., 2002).

Não obstante as pretensões eventuais de alguns treinadores, estes não controlam os seus atletas na totalidade, particularmente no que alude ao conhecimento real dos seus interesses e objetivos (Lança, 2015). Por outras palavras, a crença que o treinador tem em construir uma equipa com objetivos de ser vencedora pode contrastar com os objetivos individuais dos atletas, como a procura de fama individual ou ganhar muito dinheiro (Jones & Wallace, 2006),

o que sugere uma necessidade de alterarmos o nosso paradigma para um cenário em que ambos os intervenientes possuem algum poder nas decisões do outro (Gomes & Mesquita, 2016). Efetivamente, durante os últimos anos a investigação na área do *coaching* tem produzido estudos sobre as relações de poder entre o treinador e o atleta (Potrac et al., 2002; Cushion & Jones, 2006; Potrac et al., 2007; Purdy et al., 2008; Purdy et al., 2009).

Num desses estudos, Potrac e seus colaboradores catalogaram o tipo de poder exercido pelos treinadores para se tornarem respeitados pelos seus *stakeholders* (Potrac et al., 2007). A equipa de investigadores observou os comportamentos utilizados pelos treinadores de topo na Liga Inglesa de Futebol no ambiente de treino e verificaram que os treinadores utilizavam particularmente três tipos de poder: legítimo, *expert* e informacional. Para Cunha et al. (2006), o poder legítimo permite tomar decisões no processo pela posição que possui dentro da estrutura ou organização social. Segundo Potrac et al. (2002), o poder informacional do treinador é determinado pela força de argumentação que a pessoa é capaz de apresentar com o objetivo de influenciar uma mudança no comportamento. O poder *expert* resulta da acumulação de conhecimentos demonstrando todo o seu conhecimento e experiência (Potrac et al., 2002; Potrac & Jones, 2011).

Relativamente à investigação do “outro lado da força”, isto é, o poder e a resistência realizados pelos atletas à autoridade do treinador, realçamos dois trabalhos realizados por Purdy e seus colaboradores (Purdy et al., 2008; Purdy et al., 2009), ambos na modalidade de remo. Um deles (Purdy et al., 2008) consiste num trabalho autoetnográfico que nos demonstra que, no início, as atletas confiavam e eram cúmplices da treinadora, porque se demonstrou muito forte nos conhecimentos técnicos, por dar a conhecer às atletas que já tinha trabalhado com treinadores de topo, por criar expectativas e aspirações elevadas tanto para a equipa como para a autora do trabalho, bem como por criar uma relação com a mesma de cumplicidade e valorização, confiança e segurança. Mas, ao longo da época desportiva, essa confiança foi-se deteriorando, uma vez que a treinadora era jovem e tentava ter o controlo total de todo o processo de treino através de comportamentos autoritários e humilhantes para os elementos

da equipa. As atletas não se identificaram com estes comportamentos e, com o objetivo de demonstrar que detinham o poder, encontraram formas de resistir ao poder da treinadora, como por exemplo desrespeitar ordens durante o treino. Após a perda da confiança na treinadora, as atletas criaram alianças e, num clima de ressentimentos, tomaram atitudes de total falta de compromisso com o planeamento. Neste seguimento a falta de seriedade e frontalidade demonstradas pela treinadora, bem como a má gestão de todo um contexto social, resultaram na perda de poder da treinadora e na perda de respeito das atletas pela mesma.

Num outro estudo realizado por Purdy et al. (2009), em atletas de elite de remo, pretendeu-se demonstrar como é que estes possuem, detêm e usam o poder. Esse trabalho foca a reação de um atleta de elite de remo (Sean, nome fictício) aos comportamentos dos seus treinadores e como essas ações contribuíram para a criação do clima de treino negativo. Sean, ao recusar um novo programa de treino, fez com que os treinadores adotassem formas de trabalho mais autoritárias como estratégia para não perder a autoridade ameaçada por Sean, sobre todos os atletas que estavam a participar no programa de treino. Por outras palavras, Sean exerceu uma decisão para o seu próprio futuro que afetou o programa, o clima de treino e a relação entre o atleta e o treinador, aumentando assim o seu capital pessoal. Num dos trabalhos realizados por Jenkins em 1992 e citado por Purdy et al. (2009) a noção de capital é definida como toda a luta entre bens e recursos que estão disponíveis aos atores sociais numa determinada arena social. Por outras palavras, Sean, ao lutar pelos seus objetivos (pelo seu capital), teve a capacidade de exercer poder sobre o seu futuro, influenciando assim o futuro dos treinadores e dos atletas que estavam inseridos no programa de treino (Purdy et al., 2009).

Os atletas com mais influência tendem a ser aqueles que possuem um maior estatuto e, conseqüentemente, um maior poder nas relações entre o treinador e os atletas (Gomes & Mesquita, 2016). Mais uma vez salientamos o conceito de capital, que define que nas arenas sociais determinados atores sociais têm a capacidade de comprometer os objetivos dos programas quando o seu capital está em jogo (Purdy et al., 2009). No estudo anteriormente descrito,

apesar dos treinadores terem o desejo de afastar o Sean do programa, esse desejo não foi possível de concretizar uma vez que o capital físico de Sean (remador mais rápido da equipa) permitiu-lhe exercer uma certa quantidade de poder sobre os outros membros do programa. Salienta também que os atletas com um grau inferior de capital dentro do programa foram colocados e relegados para embarcações mais antigas, demonstrando que não possuíam poder necessário para inverter essa decisão tomada pelos treinadores (Purdy et al., 2009).

Em suma, ninguém, num contexto social, pode exercer controlo absoluto sobre o outro (Jones & Wallace, 2006). Por exemplo, o treinador ordena uma tarefa a um atleta e este poderá realizá-la no menor esforço possível, colidindo, desde logo, com a forma que o treinador pretendia que o exercício fosse realizado (Jones & Wallace, 2006), o que confere ao atleta, por si só, um poder de natureza interativa (Jones et al., 2004). Este será o cerne nas relações entre os treinadores e os seus *stakeholders*, na ótica em que os treinadores não se devem limitar a delinear e emitir tarefas, mas necessitam antes de se envolver em ações estratégicas denominadas e explicadas pelo conceito de micropolítica (Gomes & Mesquita, 2016), que, no contexto do *coaching*, é definida como a forma de usar o poder formal e informal sobre os indivíduos ou nos grupos de trabalho para poder alcançar os seus objetivos (Jones et al., 2013).

## 2.2. Micropolíticas

Iniciamos este tema com uma pergunta que, ao longo destes anos como treinador, nos foi surgindo e vai de encontro à de Becker, colocada em 1963: “*Who can force others to accept their rules and how do they do it?*” (cit. Potrac & Jones, 2009). Certamente que esta questão ainda perdura nos nossos tempos: como é que determinado treinador consegue trabalhar com determinado(s) atleta(s); como consegue impor as suas regras? A resposta estará nas estratégias de cada indivíduo, optando por defender as suas ideologias, podendo influenciar os outros no modo como se comportam na prática (Gomes &

Mesquita, 2016), isto é, os indivíduos, através das interações micropolíticas, tentam criar as condições de trabalho desejadas, protegem as suas condições de trabalho quando essas estão ameaçadas e reintegram quando estas condições são retiradas (Kelchtermans & Ballet, 2002).

Como tal, o treinador não se pode alhear da organização que integra e para Blase (1991), as organizações sociais são extremamente vulneráveis a forças do poder externo e interno. Essas forças advêm, de pressões políticas, económicas, sociais e conflitos ideológicos e culturais (Jones & Wallace, 2006). O termo micropolíticas tem sido usado para narrar as interações políticas criadas nas organizações (entenda-se, aqui, equipas desportivas) entre indivíduos ou grupos (Blase, 1991), mas foi no complexo ambiente escolar que se desenvolveram os primeiros trabalhos sobre este tema, estudando “nos bastidores” a forma como os professores interpretavam a “paisagem social”, os comportamentos adotados que operam dentro das estruturas formais e o impacto desses comportamentos na mudança do dia-a-dia das escolas (Fry, 1997; Kelchtermans & Ballet, 2002).

A perspetiva de micropolítica destaca os propósitos e os comportamentos humanos (Blase, 1991), sendo possível observá-la quase sempre que duas ou mais pessoas estão envolvidas numa determinada atividade (Jones et al., 2013). Uma das definições mais utilizadas de micropolítica foi enunciada por Blase (1991): “A Micropolítica refere-se ao uso do poder formal e informal pelos indivíduos ou grupos para alcançar os seus objetivos nas organizações. Em grande parte, as ações políticas resultam de diferenças percebidas entre os indivíduos e os grupos, com as suas motivações para usar o poder para influenciar e/ ou proteger...”. Deste modo, as micropolíticas relacionam-se com o poder e como as pessoas utilizam esse poder para influenciarem os outros e para se protegerem.

Estudos desenvolvidos por Potrac, Jones e seus colaboradores têm-nos demonstrado as formas como os treinadores gerem grupos de trabalho e as relações criadas através de micropolíticas. Como exemplo, citamos um trabalho realizado com treinadores de elite de futebol por Potrac e Jones (2009), no qual estes afirmaram que usavam estratégias conscientes para manipularem os seus

intervenientes e as circunstâncias, conferindo-lhes a vantagem que eles pretendiam. Nesse estudo, Gavin (pseudónimo), treinador recentemente contratado pelo Erewhon City FC (pseudónimo), utilizou inúmeras estratégias para persuadir (*buy in*) os jogadores, treinadores, adjuntos e o presidente do clube a acreditarem nos seus objetivos e métodos de trabalho. Inicialmente, Gavin utilizou estratégias para que os seus atletas duvidassem dos métodos e conhecimentos do seu treinador adjunto, contratado à revelia de Gavin pelo presidente do clube e que estava a ameaçar os métodos da sua agenda. Da mesma forma, numa segunda fase Gavin criou situações comprometedoras para afastar um jogador da equipa que lhe criava problemas disciplinares, levando mesmo a pedir a sua transferência para outro clube. As estratégias utilizadas por Gavin levaram a que esse mesmo atleta pudesse perder o estatuto que tinha dentro do grupo de trabalho.

Estas atividades no chamado *backstage* não deverão ser encaradas como ações maquiavélicas e “sujas”, mas como estratégias interativas exercidas por todos os intervenientes no processo do *coaching* para desenvolver o contexto social (Jones et al., 2011). Assim, os jogos de poder não podem ser vistos com carácter exclusivamente negativo; antes, o poder deve ser analisado com forma de “energia criativa” (Fry, 1997). As designadas *white lies* (mentiras bondosas), a imagem simpática e amiga e um constante *face work* (trabalho individual) com os atletas são alguns exemplos enumerados por Goffman de estratégias utilizadas pelos treinadores para os fazer acreditar nos seus projetos e objetivos (Jones et al., 2004). Segundo Westwood (2002), durante esse processo os treinadores e os atletas criam um “jogo de poderes” recheado de ações micropolíticas, provando que os treinadores exercem um controlo limitado sobre os seus *stakeholders* e o contexto em que estão inseridos, aparecendo uma fonte de ambiguidade, como nos indica Jones e Wallace (2006).

Um outro trabalho que realça a importância da utilização das estratégias micropolíticas no contexto desportivo foi realizado por Thompson et al. (2015). Estudaram os comportamentos de Adam (nome fictício), como treinador adjunto, em início de carreira, de um clube de Futebol da Premier League, para ser aceite pelos seus colegas mais velhos da equipa técnica. Adam admitiu que, no início

da época, não estava preparado para a realidade micropolítica que encontrou no Hollington F.C. (nome fictício). Adam foi incapaz de ler a “paisagem social” que se vivia naquele clube. Na fase inicial, as estratégias adotadas por Adam não surtiram o efeito desejado; a forma de atuar, por vezes bastante agressiva, teve o efeito contrário ao desejado, que consistia em ser aceite por todos os *stakeholders*. Várias foram as situações de conflito criadas com o treinador principal, treinador de guarda-redes e fisioterapeuta, denegrindo, assim, a imagem de Adam no seio da equipa técnica. Com o objetivo de inverter a situação que tinha criado, Adam começou por utilizar algumas estratégias micropolíticas para ser aceite dentro do clube como, por exemplo, participar em jogos pós-treino com os elementos chave do clube ou nas brincadeiras que ocupavam uma posição central na cultura do mesmo e, apesar de não ter conseguido reverter a situação, mesmo após ter conseguido ler a “paisagem social”, considerou esta experiência um importante passo para o seu desenvolvimento profissional.

Conclusivamente, vários estudos levam-nos a depreender que o contexto social tem uma grande interferência no que diz respeito à prática do treinador e, segundo Jones e Potrac (2009), os treinadores terão que estar mais focados nas práticas do *coaching* relativamente ao controlo das microrrelações que são inatas a este contexto, sejam elas oriundas dos outros treinadores, dos gestores ou dos atletas. O sucesso no trabalho do treinador depende não só de ganhar jogos, de ser uma boa pessoa, mas também de ganhar a confiança com uns elementos em detrimento dos outros, especialmente dos agentes de poder dentro do seu contexto de trabalho (Gomes & Mesquita, 2016). Alianças pessoais são muitas vezes forjadas ou reforçadas (Jones et al., 2013) baseando-se no passado e desenvolvendo relações com outros atores, conseqüentemente, abrindo um plano político (Potrac & Jones, 2009).

Alguns trabalhos começam a estudar e sistematizar este paradigma no treino desportivo, como por exemplo os trabalhos de Fry (1997), aclarados por (Potrac & Jones, 2009), que poderão ser úteis para estudar e explorar a forma como os treinadores ganham o apoio, espaço e tempo para implementar os seus planos, focando-se nas micropolíticas criadas a todos os níveis no desporto,

mostrando como é que os treinadores ganham o controlo nos seus ambientes desportivos e gerem os conflitos que deles podem ocorrer, levando a uma compreensão mais profunda da complexa realidade da prática do *coaching*.

No contexto das ações micropolíticas emergem os processos cooperativos e conflituosos. As pessoas competem para alcançarem o que pretendem, embebidas numa cultura e negociando num campo cheio de disputas ideológicas e numa competição entre egos (Fry, 1997) e, via cooperação, as pessoas constroem um suporte em torno deles para alcançar os seus objetivos (Blase, 1991).

### 2.3. Conflito

Embora o conflito seja objeto de estudo por diversas ciências do conhecimento humano, iremos aprofundar aqui a abordagem psicossocial, respeitando os seres humanos como peça integrante nas comunidades de maior ou menor dimensão (Cunha et al., 2012), permitindo desvendar a importância do estudo do contexto no qual o conflito pode surgir, isto é, o conflito em relação pessoas-contexto (Menezes, 2003).

As definições de conflito são profusas e plurais (Cunha et al., 2006; McIntyre, 2007) e nenhuma conceptualização de conflito emerge, globalmente, predominante (Cunha et al., 2006). Num dos trabalhos de Putman e Poole, os autores definiram conflito de uma forma mais enfática e expressado por Cunha et al. (2006) como “interação de pessoas interdependentes que percecionem a existência de objetivos, desejos e valores opostos, e que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos”. Cunha et al. (2012) salientam os trabalhos de Serrano e Rodrigues, defendendo que o conflito é visível quando duas ou mais partes se enfrentam para atingirem objetivos incompatíveis, criando, concomitantemente, delimitações nas relações de poder e tensões entre as partes. Neste sentido, Gonçalves (2003), globaliza o conceito, afirmando que o conflito é um processo transversal, responsável – a múltiplos níveis – por mudanças da vida pessoal, quer a níveis macrossociais

quer em termos microssociais, como, por exemplo, vida familiar, pessoal e interpessoal.

O facto do conflito existir nas organizações não é desconhecido, mas é um assunto que não é assumido com facilidade, justificando-se com a vergonha em admitir que ele de facto existe e por reconhecerem que subsiste uma falha ou “perda de controlo” (McIntyre, 2007). Para Cunha et al. (2006), essa conceção clássica do conflito induziu nas organizações a ideia de que a sua presença é prejudicial e, portanto, estas careciam de estratégias de gestão para a sua resolução, uma vez que apenas se limitavam a encobrir a sua existência. Todavia, esta conceção tem paulatinamente perdido vigor, à medida que os estudos demonstram o potencial do conflito nas organizações. Efetivamente, o conflito constitui uma evidência tão vincada da vida das organizações que seria insensato supor que é desnecessário, sempre negativo ou passível de supressão (Cunha et al., 2006). A enunciação convergente de Cunha et al. (2012) encaram o conflito como uma consequência da própria interação social. Cunha et al. (2006) expressaram o conflito como uma realidade incontornável da vida social e fortemente presente na vida organizacional, destacando os dominadores comuns de poder e interesses divergentes. E, sendo incontornável, é necessário saber geri-lo, de tal forma que as suas potenciais vantagens sejam aproveitadas e que os seus efeitos nefastos sejam mitigados ou anulados. Para além destes, muitos outros autores afirmam que o conflito é um motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que seja possível gerir adequadamente (e.g., McIntyre, 2007).

Uma visão construtiva dos conflitos implica que se tenha uma conceção de que podem ter, simultaneamente, aspetos positivos e negativos, tal como vantagens e desvantagens (Cunha et al., 2012). As consequências comumente negativas do conflito tendem a suscitar reações de desagrado e tentativas de evitar o próprio conflito (Cunha et al., 2006). Para os mesmos autores, a estimulação do conflito construtivo pode promover a comunicação, fomentar a cooperação intergrupar e desenvolver a criatividade. São alguns exemplos que podemos encontrar na visão positivista do conflito. Assim, e considerando a importância do aproveitamento de um conflito como ponto de

partida para uma melhoria do processo, é essencial para a agenda do treinador saber manipular esta vertente. Para Redorta (2007), é primordial avaliar a contextualização de um conflito para se conseguir medir o impacto no funcionamento psicossocial dos indivíduos. Em suma, importa capitalizar o conflito como meio de desenvolvimento positivo, ao invés de lhe ceder e permitir que este estimule um retrocesso ou estagnação (Cunha et al., 2012).

No *coaching*, Jones e Wallace (2006) descrevem-nos como exemplo de uma fonte de conflitos a criação e o respeito dos objetivos por parte do treinador para a equipa. A criação de objetivos é anotada como um *pathos* (doença) do *coaching* pois permanece caracterizada pela hierarquia e a assimetria (Jones et al., 2004; Jones & Wallace, 2005; Jones & Wallace, 2006). Sendo uma tarefa permanente no mundo social e na prática do *coaching*, os objetivos oficiais para a equipa são definidos normalmente por aqueles que detêm maior autoridade dentro do grupo e, mesmo que criada a ilusão de poder aos restantes *stakeholders* pela oportunidade de discussão dos mesmos, acabam por ser unidirecionais e por isso assimétricos. Este *pathos* leva a que os objetivos sejam muitas vezes contestados pelos restantes *stakeholders* (Jones & Wallace, 2006).

Nas teorias mais racionalistas os objetivos são sempre um ponto de partida, sendo que alguns desses objetivos são mensuráveis e de fácil alcance (Jones & Wallace, 2006). No entanto, para os mesmos autores o foco do problema é a generalização com que os treinadores definem os objetivos para as suas equipas. Alguns objetivos são incompatíveis para os atletas, uma vez que, por exemplo, ao serem encorajados a vencer, contrariam por si só o objetivo referente ao seu desenvolvimento holístico.

A enormidade dos objetivos prosseguidos pelos treinadores está longe de ser totalmente precisa, congruente, concreta ou capaz de ser totalmente operacional (Saury & Durand, 1998). Para Jones e Wallace (2006), não está em causa a criação de objetivos, mas o facto de ter em consideração a diferença individual e do grupo de trabalho quando houver necessidade de criar ou organizar os objetivos. Para Rahim (2002), é de extrema importância delinear estratégias para satisfação das necessidades e expectativas dos *stakeholders* estratégicos e estratégias para alcançarem equilíbrios entre eles.

Um outro exemplo de conflito que pode aparecer no processo de *coaching* é o tratamento de um determinado atleta de uma forma particular, algo que, a longo prazo, terá repercussões sobre os outros atletas, cujos interesses podem ser afetados (Jones & Wallace, 2006). McIntyre (2007) refere, até, que basta o facto das pessoas não possuírem idêntico poder ou autoridade dentro de uma organização, para despoletar, por si só, numa situação de conflito. Este autor acrescenta que uma cultura organizacional demasiadamente rígida e hierárquica pode dificultar a gestão de conflitos. Isto porque, se a hierarquia está diretamente relacionada com as relações de poder e se a negociação está dependente das mesmas relações de poder que se verificam entre os envolvidos, se uma das partes possuir vincadamente mais poder que a outra então o que se produz é a imposição (Cunha et al., 2012).

Sendo inúmeras as prováveis fontes de conflitos numa organização e seguindo a linha de gestão dos mesmos em vez da clássica camuflagem, Patarraz (2013) afirma que gerir conflitos é ter o objetivo de elaborar estratégias, visando identificar as soluções mais adequadas e utilizando a negociação para conduzi-los desde que surgem e não apenas eliminá-los. Uma das oportunidades do conflito é testar a balança do poder e criar competências negociais, potenciando o reconhecimento e a compreensão de diferentes pontos de vista (Cunha et al., 2012). Novamente, a noção de potenciar o conflito como fator de desenvolvimento e não como fator castrador do processo. A negociação torna-se útil, na medida em que o ser humano se vê forçado a negociar, porque não possui o controlo total sobre os acontecimentos em que participa (Cunha, 2008).

Neste pressuposto, a negociação assume um papel central no processo e Cunha et al. (2006) descrevem-na mesmo como um processo de tomada de decisão conjunta, durante o qual os negociadores processam a informação e tomam as suas decisões. Num dos trabalhos, Gavin Kennedy (1997) afirma que a negociação é um meio/processo de resolução de conflito entre duas ou mais partes tentando alcançar um compromisso sentido e aceitável por todos, como cita Cunha (2008) e Cunha et al. (2012). A negociação é um processo complexo que ocorre no quotidiano de todos os seres humanos, nas múltiplas facetas das

suas vidas e, dada a universalidade deste processo, também no contexto desportivo poderá ser fulcral (Lopes, 2016), nas interações e compromissos entre os diversos indivíduos e grupos que integram a organização (Cunha et al., 2006).

Perante a complexidade do processo que – inevitavelmente – estará constantemente presente na agenda dos treinadores, estes terão de ter a capacidade de observar e ser capazes de avaliar rapidamente as situações que não condizem inteiramente com o seu modelo mental e fazer as mudanças adaptativas necessárias (Jones & Wallace 2006), sendo também o critério e direção desta observação vital para o sucesso (Potrac et al., 2007). Observar não é apenas ver o que se está a assistir ou o que é significativo numa determinada situação, mas também inclui fazer sentido e raciocínio sobre o que se observa, com base nos conhecimentos já existentes (Dreher & Kuntze, 2014). Uma observação cuidada e uma análise criteriosa da atividade dentro do ambiente de prática são vitais para o sucesso (Potrac et al., 2007). Nos seus trabalhos explanados por Jones et al. (2013), Jonh Mason (2002) conclui que o difícil é conseguir transformar uma observação ocasional num poderoso instrumento de consciência e reflexão, tornando-se posteriormente numa aprendizagem. A necessidade de perceber o que é que pode ser observado para tomar uma decisão e entrar em ação, será o pequeno truque que o observador terá que utilizar para não agir em tudo que vê nem agir só sobre as matrizes tático e técnicas específicas da modalidade, mas também agir sobre a matriz do contexto, isto é, no relacionamento com os *stakeholders* e o que advém desses relacionamentos (como por exemplo sobre os conflitos) (Jones et al., 2013).

Esta perspetiva do *noticing* surgiu precisamente com John Mason, sendo um conceito que detém potencialidades para o enriquecimento do conceito de orquestração (Jones et al., 2013). Na descrição de John Mason (2002), *noticing* é uma tarefa que reside no coração de toda a prática e no dia a dia de cada um, mas na grande maioria das vezes fazemos de uma forma inconsciente como cita Jones et al. (2013). *Noticing* é, com efeito, muito mais do que observar; é considerado um ato de atenção fundada no aumento da consciência e da reflexão daquilo que é observado, tornando-se, *a posteriori*, o consumo de

aprendizagem (Jones et al., 2013). Num trabalho com professores da disciplina de matemática, Dreher e Kuntze (2014), demonstraram que o *noticing* se realiza no contexto do conhecimento e orientações dos professores e que as decisões que eles tomam, tendo em conta o que observam e como dão seguimento ao que observam, são moldadas pelos seus próprios conhecimentos e orientações.

Neste sentido, Breen et al. (2014) resumem a “Disciplina de *Noticing*” de John Mason como uma ferramenta de desenvolvimento profissional que nos fornece um conjunto de práticas em que nos podemos envolver, preferencialmente numa configuração de grupo, para nos tornar capazes de ser mais sensíveis a aspetos da nossa prática que possamos desejar alterar; para nos tornar capazes de desenvolver a sensibilidade de reconhecer oportunidades para agir assim que surgem e nos preparar para ter alternativas em mente sempre que haja necessidade.

Se a orquestração é construída em micro realidades e em contextos de gestão, então o *noticing* será uma oportunidade para agir o mais rapidamente possível (Jones et al., 2013). No entanto, essa observação poderá criar um dilema anotado por Saury e Durand (1998), em que, se um treinador tenta reagir rapidamente a uma análise superficial de uma determinada situação, corre o risco de cometer um erro; ou, se necessitar de mais tempo para analisar a situação, corre o risco de agir tardiamente. Para Jones e Wallace (2006) o treinador necessita de entender a constante mudança da prática, assim como realizar uma aprendizagem experimental à medida que os cenários que ele encontra sejam diferentes daqueles que conhece, fruto das suas experiências anteriores. Os mesmos autores citam Côté et al. (1995) referindo que os treinadores necessitam de avaliar rapidamente as situações que não condizem inteiramente com o seu modelo mental de expectativas e fazerem as suas mudanças adaptativas.

O *noticing* assume particular relevância no contexto dos pequenos detalhes interacionais que podem, não obstante a sua aparente reduzida dimensão, emergir como fatores nucleares na construção das relações interpessoais. Neste contexto, a abordagem ao nível de microconflitos promove a nossa compreensão do conflito pela sua capacidade para ter em conta a

heterogeneidade individual e de grupo dentro de um conflito (Verwimp et al., 2009). Com efeito, os conflitos moldam a vida das pessoas e são influenciados pelo comportamento dos indivíduos, famílias, comunidades e governos. O grau de envolvimento no conflito de cada um desses agentes e dentro de grupos de agentes varia consideravelmente de conflito em conflito. Conflitos mudam a percepção de risco, impacto sobre os níveis de bem-estar, quebram trajetórias educacionais, determinam escolhas profissionais e afetam os direitos de propriedade. Conflitos mudam, ainda, regimes e instituições inteiras, afetando assim os incentivos e restrições abertas e ocultas que as pessoas enfrentam nas suas vidas diárias (Verwimp et al., 2009). Desta forma, acreditamos ser pertinente atender aos conflitos, mesmo aos microconflitos, como forma de antecipar problemas e potenciar uma mais saudável relação interpessoal.



### **3- Metodologia**

---



### 3. Metodologia

Este estudo representa uma tentativa de compreensão de um contexto organizacional caracterizado por uma transformação contínua, de acordo com as recentes recomendações para a pesquisa na área do *coaching* desportivo, para uma melhor compreensão da complexidade social que lhe está subjacente (Potrac et al., 2000).

Para o efeito, foram escolhidos os métodos de pesquisa etnográfica, que é um modelo amplamente utilizado nas ciências sociais, como é o exemplo da antropologia, na recolha e análise de dados (Chan-Vianna, 2010). Enquanto metodologia de investigação, a etnografia constitui uma rica e poderosa ferramenta de investigação, sendo um método narrativo e qualitativo (Batista & Alves, 2013), considerando o seu potencial para explorar, analisar e descobrir interações, perceções e ações resultantes dos atores sociais (Purdy et al., 2009; Batista & Alves, 2013). Por outras palavras, a etnografia está interessada em perceber uma determinada realidade ou contexto, analisando o significado atribuído a essa mesma realidade (Batista & Alves, 2013). Assim, o investigador (etnógrafo) desloca-se aos locais, procurando ver, perceber, questionar, confrontar e compreender o palco das ações (Batista & Alves, 2013; Silva, 2003).

O etnógrafo é considerado o principal instrumento de investigação (Silva, 2003), é essencial que ele esteja e se consiga relacionar com as pessoas e situações do contexto que dele fazem parte (Pereira, 2013), para ter a possibilidade de escrever as rotinas e a vida diária dos participantes (Batista & Alves, 2013). O etnógrafo recorre constantemente aos métodos e técnicas etnográficas, como as suas notas do terreno, as entrevistas, os registos audiovisuais (exemplo filmes) e ainda podendo recorrer a análises de documentos (Silva, 2003). É esta diversidade e quantidade de dados recolhidos que permite ao etnógrafo possuir conclusões mais credíveis (Batista & Alves, 2013).

### 3.1. Contexto

Este estudo foi realizado no Clube Original de Ginástica (pseudónimo), no departamento de Ginástica Artística Feminina, um departamento com amplo historial no panorama nacional e internacional. Não existem registos de dados específicos, no entanto podemos resumir o alcance anual de vários títulos nacionais, participações em provas internacionais e participação de dois atletas em duas edições dos Jogos Olímpicos.

Todavia, o clube passou por uma aniquilação quase completa nas modalidades da ginástica, fruto da perda do espaço físico de treino, que deu lugar à construção do novo estádio para o Campeonato Europeu de Futebol Sénior Masculino de 2004. Com a necessidade da construção de uma nova bancada, o pavilhão das modalidades foi completamente destruído, aniquilando literalmente um espaço de treino com condições ideais, não só para a prática da Ginástica Artística, como a todas as restantes modalidades amadoras (nomeadamente, Andebol, Voleibol e Futsal). Dada a especificidade dos materiais necessários à prática de Ginástica Artística, não foram encontradas soluções viáveis de espaços alternativos para a continuidade do trabalho até lá desenvolvido, ao contrário do que aconteceu mais brevemente com as restantes modalidades. Assim, todas as referências, como os grandes atletas e os grandes treinadores que, até à data da destruição do pavilhão, treinavam no Clube Original de Ginástica rumaram para outros clubes de referência da atualidade.

Com o término do Campeonato Europeu de Futebol Sénior Masculino de 2004, começaram-se a criar as condições mínimas para as modalidades amadoras voltarem a treinar em espaços do clube. Foram vários os esforços em reerguer condições para a prática da modalidade no seio do clube, nomeadamente a montagem de seis pequenos ginásios por baixo das bancadas do estádio, um dos quais exclusivo para a Ginástica Artística, e posteriormente a abertura de mais um, no sentido de separar as classes competitivas das não competitivas (*Playgym*) com o objetivo de garantir melhores condições de prática para ambas as realidades, tendo em conta as diferentes características.

Atualmente, o departamento de Ginástica Artística dota-se por ideias que futuramente o poderão levar de novo aos ‘anos de ouro’. As estratégias passaram pela contratação de um coordenador de referência nacional – integrante da nossa amostra –, a aquisição de material necessário para a prática e desenvolvimento dos elementos gímnicos mais arriscados e a procura e/ou criação de novos espaços para a prática da Ginástica Artística. A reestruturação feita pelo coordenador levou ao incremento de objetivos e obtenção de resultados mais positivos, principalmente na divisão de base.

Os principais atores deste estudo são quatro treinadores: um deles possui a função de coordenador aliada à função de treinador e tem uma vasta experiência no treino; dois treinadores estão há mais de dois anos no clube; e um quarto treinador que iniciou a função este ano no clube, não obstante a sua experiência anterior ser mais divergente e alargada.

Neste contexto, não iremos observar cada treinador afeto a um escalão ou classe particulares, na medida em que, ao contrário do habitual na maior parte das modalidades e clubes, os treinadores atuam ou ajudam-se transversalmente consoante o aparelho ou exercício a trabalhar com cada grupo de atletas, de acordo com as suas melhores competências. Esta dinâmica foi agilizada aquando a reestruturação da equipa, pelo novo coordenador. Assim, embora exista um responsável por escalão, iremos observar um(a) treinador(a) a atuar em vários, consoante a especificidade de cada treino.

Embora tenhamos tido como foco de observação a atuação dos treinadores, não desejámos alhear-nos da observação do contexto de treino e, por isso, igualmente as atletas foram consideradas, pelo que também a sua colaboração foi determinante. Pela forma de organização do clube e a interação entre os treinadores observados o estudo envolveu as atletas de quase todos os escalões existentes: infantis (com competição, mas sem seriação individual), iniciadas, juvenis, juniores e seniores (que competem na divisão base), bem como duas atletas (iniciada e sénior) que competem na 1ª divisão nacional.

### 3.2. Participantes

Participaram neste estudo quatro treinadores de Ginástica Artística Feminina, três do sexo feminino e um do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25 e os 55 anos. A seleção dos participantes ocorreu através do método de amostragem por conveniência (Patton, 2002), o que significa que todos os participantes foram escolhidos por pertencerem à mesma equipa técnica da Ginástica Artística Feminina do Clube Original de Ginástica. Especificamente, os participantes foram escolhidos de acordo com a sua disponibilidade e vontade de participar no estudo e por possuírem um conjunto de características apropriadas que permitissem uma recolha de dados relevantes para o estudo e, concomitantemente, uma análise aprofundada a esses dados.

O propósito, a natureza do estudo e as implicações éticas foram cuidadosamente explicados aos participantes, que forneceram o consentimento verbal e por escrito, assinando a respetiva declaração de consentimento para a gravação e divulgação da informação, de acordo com o código de ética da Universidade do Porto.

Os participantes poderiam abandonar a qualquer momento o estudo, sem necessidade de justificação e sem sofrerem qualquer tipo de penalização. Foi-lhes garantida a confidencialidade e o anonimato no estudo, tal como o registo e a divulgação dos resultados através da substituição dos seus nomes reais por nomes fictícios (pseudónimos).

Também os encarregados de educação das atletas filmadas foram igualmente consultados e forneceram o consentimento por escrito, assinando a respetiva declaração de consentimento para a gravação e divulgação da informação, de acordo com o código de ética da Universidade do Porto. Estas atletas têm idades compreendidas entre os 8 e os 18 anos.

De seguida, iremos apresentar uma breve nota biográfica dos treinadores que fizeram parte deste estudo, permitindo um melhor entendimento e contextualização das suas opiniões e evolução.

(Treinador 1) Carlos (55 anos): foi atleta de Ginástica Artística Masculina durante 12 anos, tendo iniciado a carreira como treinador enquanto ainda era atleta. Exerce funções de treinador há 35 anos, sendo o treinador mais experiente da amostra. Como atleta, representou algumas vezes a seleção nacional. Como treinador, começou como monitor aos 14 anos na Ginástica Artística Masculina, aos 18 anos assumiu o cargo de treinador de Ginástica Artística Feminina no Clube de Ginástica (pseudónimo), assumindo essa função até aos dias de hoje, passando por vários clubes. Nestes anos como treinador, teve o privilégio de ser treinador de todos os escalões, bem como de iniciar o percurso das suas atletas com 5-6 anos e acompanhá-las até ao final da sua carreira. É Doutor em Ciências do Desporto. Possui o grau III de treinador em Ginástica Artística Feminina.

(Treinador 2) Joana (44 anos): foi atleta de alto rendimento desde os 4 anos, tendo participado em várias provas nacionais e internacionais e tendo obtido prémios importantes a nível nacional. Representou, durante vários anos, a seleção nacional. O término de uma carreira de atleta de 16 anos coincidiu com o início de uma carreira como treinadora, na qual já conta com 8 anos de experiência. Durante algum tempo esteve afastada da vida de treinadora, tendo regressado ao ativo nos últimos 2 anos. Sempre esteve ligada aos escalões de iniciação, por sua livre vontade. Possui Mestrado de Desporto para Crianças e Jovens e Pós-Graduação em Treino de Alto Rendimento Desportivo. Possui o grau II de treinadora de Ginástica Artística Feminina.

(Treinador 3) Márcia (36 anos): foi atleta de Ginástica Artística Feminina durante 15 anos. Iniciou a carreira de treinadora após o término da carreira de atleta. Obteve o Grau II e tem Mestrado de Treino de Alto Rendimento. Exerce a função de treinadora há 12 anos, embora com algumas interrupções motivadas por ter lecionado fora da zona de residência. Possui o curso de Juiz de Ginástica

Artística Feminina desde 2001 e possui Mestrados de Treino de Alto Rendimento Desportivo e de Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário.

(Treinador 4) Filipa (25 anos): iniciou a carreira de atleta de ginástica artística feminina com 3 anos e, ao longo dos 13 anos de carreira, pertenceu ao mesmo clube de ginástica. Participou em estágios da seleção nacional. Foi também atleta do Centro de Treino do Norte, tendo trabalhado com algumas atletas de referência nacional. Começou a carreira de treinadora com 17 anos, um ano após ter terminado a sua carreira de atleta. Esteve durante 3 anos como treinadora de vários escalões no mesmo clube que a formou como atleta. Afastou-se durante 2 anos da modalidade, até ser convidada para participar no projeto do Clube Original de Ginástica há dois anos. Possui o 12º ano e o curso de Auxiliar de Fisioterapia e Massagem. Não tem, ainda, acreditação profissional como treinadora.

### **3.3. Recolha de dados**

#### **3.3.1. O investigador**

Foi no papel de treinador que surgiram diversas dúvidas e preocupações acerca do sucesso e insucesso no processo de treino, as mesmas que motivaram a realização deste estudo, uma vez que, após uma carreira de 14 anos como treinador de várias modalidades no formato competitivo e não competitivo (Andebol, Futebol, Futsal e Ginástica Artística), e no seguimento de vários cursos de treinadores realizados, para além da formação inicial em Educação Física e Desporto, permaneceu o sentimento de que algumas lacunas de conhecimento impedem a perceção total do contexto de treino e, por isso, podem ofuscar a identificação clara dos motivos de sucesso ou insucesso de uma época desportiva.

O gosto pela Ginástica Artística iniciou ainda na vida escolar e aprofundou-se na frequência numa classe de preparação para os pré-requisitos de acesso ao curso que realizei, a qual continuei a frequentar por prazer após o ingresso no mesmo.

Durante oito anos, fui treinador no Clube Original de Ginástica, no departamento de ginástica, onde estive sempre com classes não competitivas, uma de iniciação à Ginástica Artística e as restantes do *Playgym*, um programa de ginástica para crianças e jovens que não se identifiquem com o perfil competitivo ou que não possuam aptidões para tal. No presente ano estou com a classe competitiva de benjamins feminina.

Atendendo à natureza e ao objetivo do estudo, a minha integração no espaço da pesquisa no terreno foi facilitada e o impacto como papel de observador foi reduzido pelo facto de ser uma peça social diária nesse mesmo espaço. O meu papel como treinador de outro escalão facilitou a construção de uma identidade social, fruto das interações entre o observador e os observados (Pereira, 2013). Pelo método etnográfico, o etnógrafo necessita de alterar a sua forma de estar, deixando-se influenciar pelo campo que está a pesquisar assegurando que ele próprio não afeta esse meio (Batista & Alves, 2013). Segundo os mesmos autores se o etnógrafo estiver perfeitamente inserido no contexto da observação é mais provável que os participantes se sintam mais confortáveis para partilhar o seu conhecimento e experiências.

Existia já uma relação anterior com dois dos treinadores entrevistados: uma delas faz parte do universo pessoal, com uma amizade de há vários anos; uma outra para além de ter sido minha aluna no ano de estágio do curso de Educação Física e Desporto, já trabalhava no clube em anos anteriores. Com os restantes treinadores da amostra não existia nenhuma relação anterior à sua chegada ao clube, no presente ano.

Assim, revejo que neste estudo os dados observados incluem a barreira de uma observação naturalista, a qual não se abstém de todas as vivências anteriores e interpretação do observador na análise dos dados (Pereira, 2013). Este fenómeno é uma das barreiras sentidas no método etnográfico, uma vez

que a subjetividade da interpretação dos dados pode originar conclusões meramente interpretativas pelo observador (Batista & Alves, 2013).

### 3.3.2. Recolha de dados

O processo de recolha de dados respeitou o método etnográfico, recorrendo a diversos instrumentos utilizados no processo (Batista & Alves, 2013). O processo de recolha de dados iniciou-se com a observação do trabalho dos quatro participantes no seu contexto diário, vivenciando o quotidiano dos participantes, construindo uma visão mais respeitadora e adequada ao objeto em estudo (Batista & Alves, 2013). Foram realizadas três filmagens a cada um dos participantes, em três sessões de treino distintas para cada um deles, durante um período de tempo que abrangeu o período pré-competitivo e competitivo (17 semanas). Em todas as observações, o seu trabalho foi filmado e foram retiradas notas de campo durante as filmagens.

Numa tentativa de compreensão de uma determinada realidade, é importante aceder a informação para lá do óbvio e do visível (Batista & Alves, 2013). Apesar de existir alguma evolução na utilização dos métodos visuais, o impacto destes métodos nas ciências do desporto é ainda moderado. No entanto, a utilização dos métodos visuais deve-se ao facto de possuírem um enorme potencial para elucidar, clarificar e redefinir princípios epistemológicos, metodológicos e de representação (Jones, Santos et al., 2013). Com este método é possível analisar a linguagem não-verbal, as hesitações, as dúvidas, tais como as expressões e as reações (Batista & Alves, 2013). De facto, o material obtido por este método é suficientemente rico para suportar uma análise contínua e dinâmica, podendo partir de diferentes perspetivas (Jones, Santos et al., 2013).

Complementarmente, as notas de campo que permitem ao investigador / etnógrafo recolher uma imensa informação durante a observação, onde são

escritas as impressões sensações e dúvidas sobre um determinado evento (neste estudo será uma unidade de treino), para que não se perca o detalhe necessário (Batista & Alves, 2013).

Após cada filmagem, foram elaboradas entrevistas semidiretivas em torno das imagens e som captados nos treinos, permitindo aceder a pensamentos preocupações e ansiedades experienciados pelos treinadores entrevistados (Queirós & Lacerda, 2013). Com o objetivo de recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito (Queirós & Lacerda, 2013), cada entrevista possuía a flexibilidade necessária para explorar áreas adicionais, o que se veio a verificar e tornar determinante durante a conversa com todos os treinadores (Batista & Alves, 2013). A duração das entrevistas variou entre 18 minutos e 1 hora e 50 minutos, sendo todas gravadas, transcritas e enviadas aos participantes para confirmação da exatidão das mesmas. Uma potencial desvantagem das entrevistas provem do facto de os dados que se recolhem consistirem somente em enunciados verbais ou discursos (Queirós & Lacerda, 2013). Para colmatar essa lacuna, minimizando o grau de discrepância entre o que os treinadores disseram e o que realmente fizeram, cruzámos os dados das entrevistas com as filmagens dos treinos, incluindo captação do som. De resto, as observações de campo, aliadas às observações dos vídeos, foram determinantes na posterior construção das entrevistas.

Atendendo aos objetivos do estudo em questão, realizaram-se reuniões regulares com o orientador deste trabalho, visando assegurar o desenho e o acompanhamento do desenvolvimento do trabalho em questão.

### **3.3.3. Análise dos dados**

Neste trabalho foi utilizada a análise temática, um poderoso método de análise qualitativa que visa identificar, analisar e identificar temas ou padrões nos dados obtidos. Acima de tudo, a análise temática mune os pesquisadores

de uma estrutura altamente flexível e, simultaneamente, independente de considerações teóricas e epistemológicas, para uma maior amplitude (Braun & Clarke, 2006). Nesta pesquisa seguimos o modelo de seis fases para a realização da análise temática de Braun e Clarke: (1) familiarização com dados; (2) gerar códigos iniciais; (3) procurar temas; (4) revisão dos temas; (5) definir e nomear temas; e (6) elaborar a narrativa. Seguindo a visão conceptual do autor no modelo, os seis estágios intercetam-se, em vez de retratarem o processo numa sequência linear.

Os temas e subtemas que surgiram nas entrevistas foram entendidos como importantes contributos para esta investigação. Assim, os temas foram identificados de duas maneiras complementares: de baixo para cima, ou indutiva e de cima para baixo ou dedutiva. Para além disso, embora os nossos objetivos estivessem claramente definidos desde o início, questões mais específicas da pesquisa evoluíram ou foram refinadas durante os processos das entrevistas e da codificação. A forma como cada tema contribuiu para os nossos objetivos de pesquisa e como diferentes temas se interligavam foram as duas principais preocupações durante cada etapa da análise de dados.

Nesse sentido, todos os registos foram analisados várias vezes. As primeiras análises foram destinadas para captar o sentido dos conteúdos mais significativos relacionados com os objetivos deste estudo, deixando algum espaço para temas emergentes e também para refletir sobre os possíveis alinhamentos de ideias. As análises posteriores visaram o aperfeiçoamento deste processo, num método de múltiplos passos para a frente e para trás com um corte progressivo até os temas centrais. A forma como cada relato contribuiu para um certo grau de novidade ou contradição para a narrativa foi profundamente considerada, enquanto os aspetos quantitativos foram os de menor importância. Como Braun e Clarke (2006) afirmaram, a relevância de um tema não reside em medidas quantificáveis, mas em capturar conteúdos que são significativos para a questão global. Foi dada uma especial atenção aos relatos que apresentaram perspectivas divergentes, uma vez que estes são mais propensos a gerar o pensamento reflexivo e discussões produtivas do que os relatos mais consensuais.

Estes passos complexos e recursivos permitiram o estreitamento de um grande conjunto de dados para um conjunto de dados mais focado e manobrável, permitiram estruturar a narrativa com uma sequência progressivamente mais racional e coerente. Assim, esta pesquisa recorreu a vários métodos não-lineares, com as diferentes fases a afetarem-se profunda e mutuamente. Além disso, acreditamos que possuir um conhecimento razoável acerca de cada participante permite-nos enquadrar melhor os seus pensamentos e as suas práticas, na medida em que o valor do contexto é primordial.



## **4- Apresentação dos Resultados**

---



## 4. Apresentação dos Resultados

Após uma análise cuidada dos resultados, cruzando a informação obtida pelas filmagens com o fruto das entrevistas – e recorrendo, sempre que necessário, às notas de campo –, conseguimos associar os dados obtidos a temas já visitados no trabalho, tais como a balança de poder, o estatuto do treinador e das atletas e as suas implicações para a gestão do poder, bem como a forma com que estas questões elencam com as micropolíticas utilizadas na resolução dos conflitos.

### 1.1. Os conflitos de poder dos atores sociais

O poder gera e é gerado por hierarquias, mas o caminho para estas se constituírem varia consoante o tipo de poder exercido, fazendo variar também os seus efeitos e, no presente estudo, encontrámos variadas formas de exercer o poder por parte dos treinadores, diversificando, concomitantemente, a forma como a hierarquia foi estabelecida e o estatuto criado.

Neste trabalho, pudemos observar um contexto com uma hierarquia bem definida, mas nem sempre bem entendida por todos os *stakeholders*, sendo que todos os treinadores salientaram a importância da existência de uma hierarquia. Com efeito, o relato dos treinadores diferiu na forma como o poder deve ser entendido pelas atletas num contexto de uma hierarquia. Numa das perspetivas, é a atleta que deve tomar consciência que existe um líder, pelas suas capacidades e conhecimentos, como sugere o tipo de poder *expert*:

*“Sob o ponto de vista técnico, elas reconhecerem que aquela pessoa é uma mais-valia, a partir daí as coisas são muito mais fáceis, estabelecer hierarquias e essa, digamos, esse processo de liderança começa a ser um processo de reconhecimento que é normalmente o tipo mais forte de liderança. (...) haver essa hierarquia é fundamental, para elas (...) tem que haver hierarquia, tem que haver efetivamente alguém que lidera o processo aqui como em todo o lado, eu acho que é fundamental.*”

## Apresentação dos Resultados

---

*(...) É impossível, haver a prática gímnica com objetivos de rendimento, sem haver muita disciplina, sem haver uma hierarquia bem determinada e isso terá que aparecer". (Carlos)*

Noutras perspetivas, entende-se que a hierarquia deve estar, desde logo, implícita no estatuto de treinador, aproximando-se a um tipo de poder legítimo ou informacional.

*"Sou eu que mando, sou eu que digo, é assim que eu quero, queres, queres, não queres, tem de ser." (Joana)*

*"Eu já expliquei as coisas, a partir do momento que explico e tenho que voltar a explicar e voltar a explicar tem de ser imposto, senão não saímos do sítio." (Márcia)*

No entanto, o respeito pela hierarquia nem sempre foi consensual e tido como óbvio num contexto em que vários interesses embateram e em que parte dos *stakeholders* eram crianças, impregnadas da sua particular impulsividade e imaturidade, pelo que pudemos também observar situações em que variadas atletas demonstraram comportamentos de tentativa de "sedução" ou de captura da atenção do topo da hierarquia durante as sessões de treino, transpondo a liderança intermédia. Esta situação foi realçada pela Filipa:

*"O Carlos comentou connosco que a Benedita está sempre: 'Ó Carlos, ó vê...' e o Carlos estava completamente noutra treino, não tinha nada a ver com o treino da Benedita. Nós nunca nos tínhamos apercebido disso da Benedita, que ela às vezes 'fugia' – 'Ó Carlos, ó vê...' – porque sabe que o Carlos é o líder."*

Durante as filmagens de uma sessão de treino, conseguimos também observar o mesmo comportamento numa outra atleta, criando inclusivamente um microconflito com a sua treinadora, também integrante da amostra. A atleta fez um compasso de espera para realizar o exercício indicado pela sua treinadora, com o objetivo de ser observada pelo Carlos. A reação da treinadora quando percecionou a situação foi realçar perante todos a importância deste tipo de

situações não se voltarem a repetir. Também o Carlos ajudou na resolução desta e de outras situações decorrentes do mesmo microconflito, tal como nos refere:

*“Também podemos fazer entender às pessoas e foi o que eu fiz quer à Márcia quer à atleta, na retaguarda falar sozinho com ela, fiz-lhe entender que naturalmente poderá haver níveis de conhecimento e de experiência diferentes (...) elas têm que perceber que naquele momento é aquele treinador que está lá ou aquela treinadora que está lá envolvida no processo de aprendizagem dela.”*

Conseguimos, deste modo, observar que a forma como o poder se manifesta nos vários níveis da hierarquia vão conferindo diferentes estatutos mesmo entre os treinadores, e as atletas facilmente identificam o líder. O tipo de conflitos que advêm desta distinção, ou seja, a forma como as atletas veem os outros treinadores, são muitas vezes resolvidos no *backstage*, tal como se verificou neste trabalho.

*“Como treinador eu tenho de saber lidar com isso quando a atleta diz ‘Quero que o Carlos veja’ ou ‘quero não sei que mais...’ Não são processos fáceis de se relacionarem (...) posso ajudar e faço questão disso, mas faço questão disso fazer como tenho feito, lá no ginásio já por duas ou três vezes na retaguarda.”* (Carlos)

Mas este tipo de situação é conduzida de formas díspares, consoante o perfil dos próprios treinadores, pois a mesma situação que um considera como ameaça pode ser vista por outro como uma oportunidade, aproveitada para altear o poder da treinadora perante a atleta, mantendo o controlo sobre a situação, como nos destaca Carlos ao realçar um comportamento de uma treinadora que faz parte da amostra:

*“...a Joana faz, mas essa já me conhece de ‘ginjeira’ e já conhece as atletas que é: apercebe-se da situação e antes que as coisas aconteçam ao contrário diz ‘olha, queres que o Carlos veja, é isso?’, e elas ‘Ah, quero, quero!’. Assim ela mantém o controlo da situação.”*

Pudemos verificar que, nesta situação em particular, houve uma clara interpretação, por parte da treinadora, da divisão do poder entre os vários *stakeholders* envolvidos, inclusivamente o da atleta, pelo que conduziu o microconflito de forma conveniente aos seus interesses.

Se a balança do poder não se mantiver alinhada, os conflitos surgem e o grau de conflito dependerá do desvio da agulha entre os pratos da balança. Neste ponto referimos que, novamente, a hierarquia formada pela equipa de treinadores dentro do contexto do treino poderá criar conflitos sempre que essa hierarquia não seja compreendida pelos restantes treinadores. Todavia, se todos os *stakeholders* entenderem e assumirem a sua posição na hierarquia, estes microconflitos transformam-se em oportunidades de desenvolvimento e evolução. Neste âmbito, reportam-se duas chamadas de atenção por parte do coordenador a dois treinadores durante o treino.

*“...tenho de te explicar Márcia tens de dar volta à situação e vais fazer isto. Não peço, vais chegar a ela e para não perderes mão e dizer que nunca mais a ajudas e porque me fazes falta aqui tu tens que ajudar toda a gente (...) assim como chamar atenção com o Joaquim, tu tens um grupo não tens duas atletas não preciso de dizer mais nada (...)” (Carlos)*

No que se refere às lutas de poder entre os treinadores e as atletas, a perceção que os treinadores possuíam, pré conceptualmente, é que jamais poderiam perder o poder sobre a atleta, e nunca a atleta poderia ter poder dentro do treino, no sentido de não ser posto em causa o seu estatuto.

*“...eu nem admito nem lhes dou tempo para elas, porém em causa nada (...) só têm o poder que a gente quer, de resto não tem poder nenhum. Se tem poder é mau, está qualquer coisa mal em nós, os treinadores. Não... podem pensar às vezes que têm, se calhar às vezes é esse o nosso objetivo, pensar que são elas que gerem e nós é que gerimos.” (Márcia)*

*“...a atleta não pode decidir o que quer fazer. O treinador pode decidir o que quer que ela faça, agora ela não pode. Agora era uma atitude assumida, elas não sabiam, mas se alguma delas me dissesse ‘não faça!’ eu dizia ‘Tens que fazer, porque quem manda aqui são os treinadores.’” (Joana)*

*“... não podem ter, não podem ter. Podem pedinchar às vezes... eu posso ceder aí, mas não podem ter influência na escolha de exercício nem manipular o treino, não podem isso cabe ao treinador decidir essas situações...” (Filipa)*

Não obstante, as afirmações anteriormente transcritas terem explanado a crença na ausência de poder por parte da atleta, os mesmos treinadores denunciaram seguidamente a consciência e a noção de que algumas atletas eram possuidoras de um estatuto pelo qual lhes era permitido questionar e negociar. Por outro lado, referiram não conceder qualquer tipo de poder às atletas com menor estatuto. Esta realidade é perceptível nas afirmações que se seguem, as quais confirmam que o capital da atleta pode efetivamente interferir no programa do treinador.

*“... ela percebe e alinha e começa a caminhar ao teu lado no mesmo percurso ou então tu queres caminhar por um lado e a própria atleta, aquela que vai fazer, querer caminhar no caminho inverso, mais vale deixá-la (...) “Mas no principio de uma época deixa-a caminhar nesse sentido, ou vai dar muitas cabeçadas e aprende ou então tu vais ficar surpreendido e a motivação dela fez com que tu ultrapassasses aquilo que tu achavas que eram insuficiências.” (Carlos)*

*“... há atletas que apesar de tudo têm um estatuto, estatuto ganho pela relação e pelos anos de treino. A Matilde estando numa fase deste ano, é por isso que eu digo que negoceio com algumas e não com todas.” (...) “Ela agora já tem um nível, de forma de estar e ser no treino que é das poucas que se tolera, como treinadora e que a gente sabe que se eu vou também dizer que não, ela começa a não ter vontade de vir ao treino e também vai trabalhando, vai dando exemplo às mais novas, ajuda quem entra de novo, torna-se na mesma, na função dela, torna-se um elemento fundamental.” (Márcia)*

Na nossa amostra, os treinadores mais experientes observaram com outras lentes o poder da atleta no contexto do treino. Assumiram, conscientemente, que as atletas possuem poder e que este não lhes pode ser retirado. Contudo, esse poder pode ser orientado, como nos revela a opinião do Carlos:

*“... o treinador nunca pode perder, nunca, que é a autoridade, ou seja, por muito que sejamos flexíveis (...) naturalmente que os treinos têm de ser todos orientados por nós, mas nunca te esqueças que quem faz é ela e se ela não detém o controlo daquilo que faz... (...) sob o ponto de vista motivacional, mas sempre com a nossa ajuda, mas ela tem de assumir a decisão, chega o momento em que começa a adquirir o controlo da escolha.”*

Inconscientemente, alguns treinadores identificaram poder nas atletas mesmo que não o tivessem conceptualizado, assumindo muitas vezes que as atletas estão no treino como que numa “arena de poder”, lutando contra as opiniões do treinador, como evidenciam os seguintes relatos:

*“Tu viras as costas para ajudar outro exercício e elas (as atletas) baldam-se e nem metade fazem (...) está (a atleta) mesmo a fazer ronha ou que está a fazer birra. (...) Essa provocação por parte da atleta, que há... Eu também quando era atleta já o fiz várias vezes, não é... eu sei que sim, mas saiu-me sempre mal, os prejudicados são sempre os atletas, mas provoquei várias vezes o treinador e fiz algumas birras, mas a mim correu-me sempre mal.” (Márcia)*

*“... Não, é assim, interferir elas nunca interferem, ou melhor, elas tentam não é (...) ...é normal tu viras as costas e elas já não estão a fazer aquilo que tu pediste, já dobraram as pernas, ou já saíram da posição que deviam de estar, mas isso é perfeitamente normal...” (Joana)*

O conhecimento consciente do poder que a atleta tem dentro do processo de treino ajuda a perceber as origens do conflito. Por vezes, pequeníssimos detalhes a partir dos quais podem surgir microconflitos e que podem passar em claro, dando-lhes a capacidade de tentar contornar ou resolver os mesmos.

*“...se ela fizer alguma coisa bem, à outra destes um abraço e não fores dar a ela, elas minam-te o caminho não é só aquele caso elas depois começam a minar tudo que anda à volta dela, tudo, tudo, tudo, pais e tudo por isso tens que estar sempre atento a tudo.” (Carlos)*

*“... agora é assim só há uma coisa que é preciso ter em atenção e que eu tenho e que elas podem ou não jogar com isso. (...) É elas estão a fazer um exercício e uma delas ‘dói-me a cabeça... dói-me a barriga... dói-me as pernas...’ é assim, tu isso*

*não consegues controlar se é verdade ou não e aí elas podem-te manobrar (...) é assim, eu não estou dentro dela, não sei se realmente lhe dói e aí posso-te dizer que há atletas que utilizam muito este tipo de jogo quando não querem fazer as coisas, para conseguir manobrar o treino.” (Joana)*

### **1.2. Atenuar ou resolver os conflitos através das micropolíticas**

Os treinadores têm necessidade de perceber a razão pela qual as atletas, em determinados treinos, estão presentes “apenas fisicamente”, negligenciando a persecução dos objetivos estipulados, processo que muitas vezes implica perceber o que se passa para lá do campo de treino e a forma como gerem essa relação difere. Neste âmbito, as micropolíticas criadas entre o treinador e a atleta podem influenciar a concretização dos objetivos propostos pelos treinadores.

*“Conseguí observar que continuam muito passivas para aquilo que eu quero, ou para o objetivo que elas... que eu quero que elas atinjam.” (Márcia)*

Frequentemente, porém, esses objetivos não são possíveis de alcançar devido a diversos fatores que os treinadores tentam perceber e controlar, na medida possível. Para isso, os treinadores revelaram entender ser necessário alternar a forma como instigam as atletas, alterando as estratégias de trabalho e, muitas vezes, diferindo essas estratégias de atleta para atleta, estimulando o treinador a gerir e a reinventar cada processo de forma díspar.

*“Continuam passivas (as atletas), é preciso insistir, massacrar, chatear e começar a ter outras estratégias porque neste caso não surtiu aquele efeito que eu gostaria.” (...)* *“Uma semana massacre, outra semana se ela não percebeu pelo massacre não vou estar sempre a massacrá-la, não chega lá pelo massacre e não” (...)* *“Tenho que ir gerindo, eu já me chateio de mais com ela, elas também sentem quando uma pessoa não lhes dá atenção... Em vez de estar às vezes sempre a chatear, ignorá-las no treino, também é o que vai fazer com que elas depois trabalhem para ter atenção.” (...)* *“... mudas às vezes a forma de intervenção, mas como elas são muito diferentes, as características, não só físicas como psicológicas delas em termos de*

*reação, eu nunca posso falar da maneira às vezes para uma como falo para outra.”*  
(Márcia)

*“... nós temos atletas que só trabalham a base de berros e de ‘ameaças’ e temos aquelas que se tu falas um bocado mais alto ela já não te faz, já chora, já não tem reação, já não tem capacidade de reação. Tens as outras só com berros é que tu consegues picá-las e dar-lhes capacidade de reação...”* (Joana)

*“...da última sessão que fizemos, a Cláudia é uma atleta um bocado conflituosa... ela amua, encolhe os ombros, a gente corrige o exercício e ela pensa que ela é que sabe... Eu chateio-me com ela, ou começo a ignorá-la, ou mando-a fazer outra coisa... depende muito.”* (Filipa)

Existe uma consciência por parte dos nossos treinadores analisados de que nem sempre tudo o que está mal é referente ao processo de treino, i.e., uma consciência de que a atleta está envolvida num meio social que extravasa a modalidade e a sessão de treino. Todavia, essa visão e reestruturação tendeu a centrar-se apenas na atleta e nos aspetos relacionados com a estrutura do treino, em especial os fatores técnicos e físicos.

*“Gosto de saber se está tudo bem com a atleta, se não está, se se passou alguma coisa ou não. Senti que ela não estava bem nesse dia, estava meia tristonha ou estava em baixo.”* (Filipa)

*“Normalmente, uma pessoa já as conhece, nota que não estão nelas. ‘Passou-se alguma coisa, está tudo bem?’ Elas às vezes dizem, quando há problemas em casa ou na escola ou ‘estou em baixo, estou cansada, não dormi ou estou doente...’ uma pessoa altera o treino e diz ‘então hoje, hoje não é preciso, fazemos no próximo treino...’ e alteramos para uma coisa mais simples, que não haja tanta pressão e que elas trabalhem minimamente com alguma facilidade para render alguma coisa no treino, mas não exigir mais delas...”* (Márcia)

*“Acontece imensas vezes, por exemplo, vai para cima da trave, ontem fez trave e fez dez mortais à frente e não falhou nenhum, hoje já fez trinta e falhou todos. Não adianta o treinador insistir porque ela não vai fazer, se calhar é preferível cortar aí, ‘ok, não fazes mais’, e no dia seguinte ela já vai e faz mais dez. Agora, é preciso conhecer muito bem a atleta, nós somos todos diferentes.”* (Joana)

Com a experiência de anos de treino surgem novas formas de “ver mais longe”, ultrapassando o lógico e a observação do treino apenas pelas lentes da componente técnica e física, seja consciente ou inconscientemente, a “paisagem social” começa não só a ser tida em conta, como a ser a base para decisões do próprio processo de treino.

*“Acho que o meu sucesso tem um bocado a ver com isso, a minha intervenção vai muito para além da intervenção técnica.” (...) “Mas se quisermos ter sucesso nós temos que ir muito mais além, temos que nos preocupar com as atletas, preocupar com os aspetos físicos, psicológicos, social, é com os namorados é a relação com os pais.” (Carlos)*

*“Acho que se o treinador tiver atento consegue perfeitamente perceber o que é que a atleta tem, e porque que tem, perfeitamente. Agora tem que estar atento e conhecer bem as atletas. Acho que é fundamental conhecer as atletas, porque se não conhecer as atletas e vier para aqui numa de trabalho técnico e esquece o resto, aí nunca vai perceber”. (Joana)*

Nesta perspetiva, durante a recolha dos dados foi-nos possível observar, em diversas ocasiões, o Carlos engajando em longas conversas com as atletas, por vezes abdicando do que estava planeado para o treino nesse dia. Ademais, foi salientada ainda a importância do treinador realizar uma observação inicial pois, por vezes, a atleta está a entrar no recinto de treino e o treinador consegue de imediato aferir a forma e a disponibilidade da mesma para mais um dia de treino. Muitas vezes, os treinadores analisados referiam a necessidade de conversar com a atleta para perceber o que se está a observar.

*“... às vezes perco três, quatro minutos ou o tempo que for necessário antes do treino a falar com elas, tentar lavar um bocadinho a cabeça e pelo menos fazê-las arrumar as coisas, que é aquilo que eu normalmente procuro, pôr o problema de um lado e investir no treino.” (...) “Nós podemos ajustar em função, digamos daqueles dados exteriores que a atleta nos transmite logo inicialmente...” (...) “...chegamos a uma altura que podemos inclusivamente falar com elas e elas transmitir-nos o que é que se passa. Outras há que é muito difícil tirar-lhes alguma coisa, temos que atuar em conformidade com aquilo que nós achamos... nem sequer as confrontar com determinado tipo de perguntas, porque sabemos e vamos conhecendo a atleta, que não vai dar resultado, umas começam a chorar, outras ficam mais nervosas,*

*por isso e que é melhor nem falar, ajustamos o treino e o treino acaba por correr com maior naturalidade.” (Carlos)*

Deparámo-nos, portanto, com inúmeras variáveis contextuais passíveis de rastilhar um conflito, sejam elas decorrentes de objetivos conflitantes entre *stakeholders*, oriundas de diferenças no contexto social, entre infindas mais, e inevitavelmente orquestrados pelos treinadores, pelo que tentámos compreender as estratégias que foram utilizadas para identificar, perceber, alterar, eliminar e, por vezes, gerar os conflitos dentro do complexo contexto de treino.

*“Treinador-atleta é normal às vezes existir o conflito. (...) Depende, depende da situação. Eu se tiver que me chatear com a atleta, chateio-me com a atleta, é um conflito entre nós, mas é um conflito ponderado.” (Filipa)*

*“Se metes o rendimento competitivo e a obtenção de resultados, como um dos objetivos a alcançar, ui os conflitos vão aparecer muito rapidamente e numa dimensão muito mais complicada, mas muito mais complicada. E nesse sentido se és um treinador novo que queres iniciar o teu trajeto não estás envolvido numa estrutura (que foi o que eu fiz) e quiseres ser tu a assumir, aí vais passar por conflitos...” (Carlos)*

Na prática, todos os treinadores acabaram por defender que o conflito tem um papel no processo de treino, ainda que muitos só o considerem positivo e benéfico se for criado e controlado por eles, com determinado propósito.

*“Por acaso até já aconteceu criar mais pressão na atleta para ver a reação dela... Já aconteceu, já. A ver se reage ao exercício, a atitude dela, já aconteceu já, propositadamente. Foi bom para a atleta e também para mim, para saber qual era a reação dela e para saber lidar com ela em certas situações... dificuldade ou exercícios”. (Filipa)*

*“O conflito é necessário para haver evolução e para haver regras e para elas começarem a saber estar dentro de um ginásio. (...) Também é preciso saber gerir o conflito com quem vale a pena ter conflito.” (Márcia)*

*“Eu tenho atletas que se não houver ali um conflito, elas não fazem nada, não é, deixam-se andar, e tenho atletas que eu já sei que se provocar ali um conflito, vai*

*ter exatamente o contrário e não vou conseguir que elas façam, porque elas entraram em conflito.” (...) “Eu tenho que gerar ou tenho que provocar o conflito até uma certa altura, depois daí não consigo porque psicologicamente a atleta já, já está, entre aspas, de rastos, já não consegue mais.” (Joana)*

O Carlos acrescentou ainda a importância do treinador ter a percepção se a atleta entendeu o conflito que o treinador criou, sob pena de ter o efeito reverso e potenciado.

*“Eu entendo o conflito como um processo pedagógico de desenvolvimento, quando atuares dessa forma tenta ver se ela percebeu ou não que o treinador tem razão, porque isso atenua imenso o impacto.” (...) “Quando de alguma forma tu conseguires aperceber que a atleta não está a entender o teu comportamento, a tua atitude e dessa forma está a entendê-la como exagerado por ausência de compreensão, isso é muito negativo, ou seja, se isso começar a ser frequente, começa a criar uma distância grande entre o treinador e a atleta e uma falta de confiança entre a atleta perante o treinador.” (...) “É importante que fique esclarecido e que não fique envolto num nevoeiro que acaba sempre minar a relação treinador-atleta...”*

Foi, deste modo, referida a existência de microconflitos, em que uma situação aparentemente menor pode ser potenciadora de problemas a longo prazo, centrada em pequenos detalhes e que o treinador deve evitar.

*“Tu vais ter sempre as tuas preferências, se houver preferências sobre o ponto de vista técnico e desempenho são entendidas pela generalidade das outras atletas, não é complicado gerir isso...” (...) “Se tu começares a ter afinidades ou preferências sob ponto de vista de afetividade que não sejam sustentadas pelo desempenho e que não tenham no passado tido um comportamento ao longo de uma atleta de tal maneira desajustado que à partida fica a situação desde que as pessoas não percebam porquê, isso é mau...” (Carlos)*

Para além da gestão direta com as atletas, muitas são as estratégias passíveis de serem criadas e utilizadas na orquestração dos conflitos e, mais uma vez, os anos de experiência como treinador revelaram-se diferenciadores

neste tipo de dinâmica, sendo que o treinador mais experiente relatou por exemplo a utilização de jogadas de poder e estratégias para persuadir a atleta através das microrrelações criadas e recriadas com os treinadores adjuntos, como uma estratégia importante para o controlo do contexto social.

*“Eu procuro manter nas equipas técnicas, procuro liderar, procuro ter uma ou outra pessoa em que sistematicamente instigo que ela tem que dar entender às atletas que estão mais próximas delas, isso dá-nos grande vantagens, porque quando elas se querem abrir, vão-se abrir com essas pessoas e quando queremos chegar recados sabemos como podemos chegar esses recados.” (...) “Permite-nos às vezes, fazer chegar informação não direta.” (Carlos)*

Após uma sessão de treino filmada observámos e retirámos a respetiva nota de campo, um exemplo claro de uma situação em que esta estratégia foi utilizada, pelo que questionámos o treinador acerca da mesma. Numa reunião final de treino surgiu um conflito com uma atleta que não estava a treinar e, através das redes sociais o treinador obteve uma informação de um comportamento contrário ao acordado. Prontamente o treinador criou uma aliança com outra treinadora, que faz parte da nossa amostra, instruindo-a para que passasse a mensagem à atleta e aos pais de que os treinadores ainda não tinham visto o *post* nas redes sociais e que se vissem poderia colocar tudo a perder. Como nos explica o Carlos na primeira pessoa:

*“... vais fazer de conta que eu não sei o que se está a passar, mas vais dizer que é bom que essa pessoa recue caminho, porque se no caso de um treinador, por acaso sou eu, se souber ou a equipa técnica que está mais diretamente ligada com ela. (...) É melhor que tu não voltes a fazer isso, porque se eles têm conhecimento, eles vão imediatamente reagir e tu vais perder tudo que fizeste até agora.”*

Para além da importância da persecução unidirecionada dos objetivos estipulados por toda a equipa técnica, há também a consciência generalizada na amostra de que os pais influenciam as atletas e que, por isso, são importantes para a gestão do contexto social do treino.

*“Agora, nestas mais pequeninas, para mim, é a casa, o que elas trazem de casa, a forma de estar que trazem de casa, muitas vezes sem regras que aqui são obrigadas a tê-las.” (Joana)*

*“Não é só aqui dentro, tem haver com o ambiente familiar, também... já tive conversas com o pai, as vezes aqui de situações de ginástica ou questões que o pai nos põem...E eu acho que... é uma pessoa muito desleixada com as filhas. Ele... ‘ai isso não é comigo, elas que se desenrasquem’. Acho que não é bem assim, nós aqui ajudamos e tal, mas... vem por fora, também, estes conflitos dela...” (Filipa)*

O tipo de alianças referidas são trabalhadas com vários *stakeholders*, nomeadamente aqueles que interessarem à agenda do treinador; e este processo de *buy in* também foi identificado no nosso estudo. Em concreto, foi explorada pelo treinador mais experiente a oportunidade de serem criadas microrrelações, moldar alianças com os próprios pais, isto é, criar estratégias para manipular e persuadi-los no sentido de apoiarem os treinadores a alcançarem os seus objetivos e antecipar aliados em momentos de potencial conflito.

*“Eu estou sempre atento a isso tudo, ontem durante o treino foram para aí 5 ou 6 mensagens, para saber porque é que a Iva não veio, o que é que se passa com a Bela, os pais a agradecer ‘obrigado pelo cuidado’. Isto começa a criar elos fortes de relação de responsabilidade, de perceberem, e quando eu sou exigente eles acatam de imediato, porque na base está uma relação mais consistente, mais abrangente...” (...) “Vêm-te como um treinador responsável, vêm-te como um treinador atento tu tens uma influência... (...) ... muito grande nas atletas.” (Carlos)*

*“Nós temos que estar muito atentos temos de educar os pais e tentar perceber se conseguimos educá-los, se eles já têm essas competências ou essa perceção ou essas competências ou se nunca vão alcançar que é, sentir se os pais estão comprometidos, assim como a atleta, num percurso que nós não sabemos onde vai dar, mas que acreditamos que pode dar alguma coisa.” (Carlos)*

### 1.3. Antecipar e agenciar o conflito

No âmbito duma tentativa de resolução de um conflito, um ponto de partida necessário é que ambas as partes estejam dispostas a negociar. Não obstante, e considerando a classe etária abrangida no nosso estudo, poderá afigurar-se necessário que o treinador – enquanto indivíduo com maturidade suficiente para ler a situação que disputou o conflito – obtenha e desenvolva uma ferramenta importantíssima: o *noticing*. Antes de engajar em estratégias micropolíticas de negociação com a atleta, o treinador necessita de observar aprofundadamente o contexto. Caso o que observa não esteja de acordo com o seu modelo mental, então terá que tentar perceber e realizar mudanças adaptativas.

*“Acho que se o treinador tiver atento consegue perfeitamente perceber o que é que a atleta tem, e porque que tem, perfeitamente.”* (Joana)

*“Também eu gosto de observar e ainda estou a aprender também...”* (Filipa)

*“Um treinador que não esteja atento a uns e a outros e acima de tudo em procurar estabelecer um equilíbrio entre os intrapessoais e os contextuais, dificilmente vai chegar a algum lado, seja em que modalidade for...”* (...) *“Estares atento e sensível aos pormenores à fisionomia, comportamentos e atitudes...”* (...) *“Por isso se não tivermos atentos a isso, dificilmente nós conseguimos atenuar alguns efeitos negativos ou potenciar alguns aspetos positivos...”* (Carlos)

O treinador mais experiente da nossa amostra aproxima-se da noção do *noticing* quando nos refere que a observação deve ser sempre acompanhada por uma reflexão e se o resultado desta for diferente do seu modelo mental, o treinador não deverá ter receio em assumir e alterá-lo, como nos esclarece Carlos:

*“...o treinador tem de estar sistematicamente atento a cada momento, aquilo que se faz, aquilo que se deve fazer, e não deixar que as coisas perdurem quando viu, e não ter problema nenhum, isso é um erro de alguns treinadores, em recuar, não ter problema nenhum em assumir responsabilidades daquilo que foi perfeitamente errado e de uma forma transparente dizer ‘eu fiz isto não devia ter feito não, mas*

*vamos continuar o caminho é este' seja o que for depende do contexto estávamos a fazer por isso..."*

Depreendemos, portanto, que o *noticing* poderá constituir a base para um bom entendimento do contexto e estimular reflexão acerca das profundas e genuínas raízes dos conflitos, pelo que será essencial para a negociação, o entendimento das divergências reais entre as partes interessadas. Como tal, a negociação configura-se como um dos processos mais utilizados na resolução dos conflitos e aspeto fundamental na agenda dos treinadores, sendo assumida por todos os treinadores da amostra como uma estratégia utilizada, embora a forma como a conceptualizem seja díspar. Enquanto alguns treinadores a encaram como uma competência útil, outros revêm nela um fator castrador do processo.

*"Porque custa, então é preciso pressionar, negociar para elas conseguirem atingir o sucesso, senão..."* (Márcia)

*"É importante para mim como treinadora, quando elas me pedem é sinal que quer fazer e estão a gostar e é importante para elas..."* (...) *"Tu dás, eu dou-te, mas também tem que me dar alguma coisa em troca, mas isso acontece..."* (Joana)

*"Não negoceio muito com elas, não costumo fazer muitas chantagens. Acaba por ser um bocado isso, não é, chantagear um bocadinho a atleta, 'se fizeres bem, fazes aquilo', um exercício que ela goste." (...)* *"Atenção 'oh Filipa posso mudar de exercício?', 'não primeiro eu quero ver como é que estão que estás a fazer', por exemplo. E lá estou eu a ver a Benedita e ela 'tau, tau' o exercício direitinho, 'podes mudar, puedes fazer rodas', por exemplo ou 'chega vamos para outro aparelho'. (...)* *"Estão a colaborar, estão-se a portar bem estão a esforçar-se durante o treino, poderei facilitar essa situação do negociar." (...)* *"Mas essa situação de negociar o exercício, com as grandes não tenho problema nenhum com isso, não negoceio sequer, nem elas comigo, não temos esses problemas." (Filipa)*

Dada a faixa etária das atletas da nossa amostra, é o treinador que, na maior parte das vezes, toma a decisão e a iniciativa de negociar ou não com a atleta, ao contrário do que acontece no treino com adultos. Contudo, para o processo avançar também a atleta terá de estar na disposição de negociar e,

eventualmente, fazer evoluir a relação entre as partes no decurso do tempo. Esse processo é tão mais benéfico para o contexto social quanto mais for conceptualizado enquanto um fator de desenvolvimento e não enquanto um fator castrador do processo, como nos sintetiza o Carlos:

*“... a negociação, não é nenhum processo de fragilização da relação do treinador nem da autoridade do treinador, antes pelo contrário, o que eu acho é que essa negociação potencia a autonomia da atleta e reforça a autoridade do treinador.”*

## **5- Discussão dos Resultados**

---



## 5. Discussão dos Resultados

Nas últimas duas décadas, tornou-se evidente que as organizações se desenvolvem num contexto de estruturas hierárquicas formais e informais, mas com diferenças de poder pronunciadas entre superiores e subordinados (Daft & Lewin, 1993), formando-se uma hierarquia de poder (Denise et al., 2015). Segundo Halevy et al. (2011), tal hierarquia aumenta a coordenação e cooperação entre os membros do grupo e, portanto, potencialmente reduz o conflito intragrupo, o que, por sua vez, resulta num impacto positivo no desempenho do mesmo. À semelhança do enunciado pelos autores referidos, também os intervenientes do nosso estudo defenderam a importância da hierarquia e do estatuto que o treinador possui relativamente ao atleta no contexto de treino.

*“(...) tem que haver hierarquia, tem que haver efetivamente alguém que lidera o processo aqui como em todo o lado, eu acho que é fundamental. (...) É impossível, haver a pratica gímnica com objetivos de rendimento, sem haver muita disciplina, sem haver uma hierarquia bem determinada e isso terá que aparecer.” (Carlos)*

O estatuto e o poder constituem, com efeito, as bases fundamentais de diferenciação da hierárquica nos grupos, organizações e sociedades (Anicich et al., 2016). Para Magee e Galinsky (2008), a definição de estatuto consiste no respeito e admiração aos olhos dos outros, sendo o poder o controlo assimétrico sobre os recursos. Anicich et al. (2016) explicam que ambos os conceitos apresentam implicações organizacionais importantes, formando a base das hierarquias formais e informais nas organizações. Também neste parâmetro, a realidade do nosso estudo vai de encontro ao enunciado, uma vez que todos os treinadores estabeleceram naturalmente a ligação entre o seu estatuto e o seu poder no treino, embora a forma como exerceram o segundo tenha sido díspar pela sua diversidade nas qualidades individuais e comportamentos que levam à obtenção de estatuto, poder e posições de liderança nas organizações, tal como refere (Halevy et al., 2011).

*“Sou eu que mando, sou eu que digo, é assim que eu quero, queres, queres, não queres, tem de ser.” (Joana)*

*“Sobre o ponto de vista técnico, elas reconhecerem que aquela pessoa é uma mais-valia, a partir daí as coisas são muito mais fáceis, estabelecer hierarquias e essa, digamos, esse processo de liderança começa a ser um processo de reconhecimento que é normalmente o tipo mais forte de liderança.” (Carlos)*

Todavia, o facto duma hierarquia estar bem definida, como aconteceu no nosso estudo, nem sempre é sinónimo de ausência de conflitos, pois nem sempre todos os *stakeholders* estão em sintonia. De facto, também a literatura anota a hierarquia ora como fator promotor de conflitos, como Rahim (1986) refere que o conflito existe em boa parte devido à existência de hierarquias, ora como um meio de os eliminar ou evitar como referem Taylor, Fayol e Weber que afirmavam que seria através de determinadas estruturas organizacionais entre as quais a criação de hierarquias que se iria reduzir a necessidade ou ocorrência de conflito, como cita McIntyre (2007).

Como exemplo, no *coaching* desportivo temos os objetivos propostos que, foram assumidos definitivamente no consenso entre treinador e atletas, mas este processo permanece caracterizado pela hierarquia e a assimetria, denotado como um *pathos* como refere Jones e Wallace (2006). De facto, na nossa amostra emergiram alguns conflitos provenientes da essência hierárquica, como o facto de uma atleta gerar um microconflito na sequência de objetivos criados para elas, e não com elas ou mesmo das atletas ultrapassarem o poder da treinadora para alcançarem a atenção do topo da hierarquia, neste caso o coordenador.

*“O Carlos comentou connosco que a Benedita está sempre: ‘Ó Carlos, ó vê...’ e o Carlos estava completamente noutra treino, não tinha nada a ver com o treino da Benedita. Nós nunca nos tínhamos apercebido disso da Benedita, que ela às vezes ‘fugia’ – ‘Ó Carlos, ó vê...’ – porque sabe que o Carlos é o líder.” (Filipa)*

O poder de um indivíduo numa organização não depende apenas da sua posição na hierarquia. Alguns tipos de poder estão associados aos escalões mais elevados da hierarquia (como acontece no poder legítimo), mas outros podem ser exercidos por indivíduos situados em escalões mais baixos, ou seja, o poder pode exercer-se também de baixo para cima e lateralmente. (Cunha et al., 2006). Nesta linha de pensamento, verificámos que, no nosso estudo, também as atletas detinham poder no processo de treino e exerceram-no, desde logo, na forma como realizaram os exercícios e nas atitudes e comportamentos que revelaram no treino, nem sempre correspondentes ao expectado. Tal como nos refere a literatura, o poder permite que as pessoas expressem seus sentimentos verdadeiros, as atitudes (Anderson & Berdahl, 2002), orientações de valor e disposições (Chen et al., 2001).

Como descrito na literatura, o contexto que estudámos espelhou uma balança de poder nem sempre equilibrada. Num contexto social ninguém pode exercer controlo absoluto sobre o outro, conferindo ao atleta um poder de natureza interativa (Jones et al., 2004; Jones & Wallace, 2006). Na nossa amostra, esta divisão do poder nem sempre foi reconhecida de forma consciente, emanando o preconceito de que o treinador detém todo o poder, ou o poder que entender, concedendo ao atleta, de forma calculada, apenas o que lhe convier, ilusão que foi igualmente identificada no estudo de Jones e Wallace (2006). Porém, Jones et al. (2004) consideram que, mesmo nestas abordagens, o atleta nunca fica restringido de poder, tal como foi espelhado na nossa amostra.

*“(...) só têm o poder que a gente quer, de resto não tem poder nenhum. Se tem poder é mau, está qualquer coisa mal em nós, os treinadores. Não... podem pensar às vezes que têm, se calhar às vezes é esse o nosso objetivo, pensar que são elas que gerem e nós é que gerimos.” (Márcia)*

Mas apesar deste preconceito de ausência de poder nas atletas em geral, ao longo das entrevistas, os treinadores aproximaram as suas considerações à noção de capital, a qual nos elucida acerca da forma como os atletas poderão utilizar o seu poder em benefício próprio e como esse poder é respeitado por

todos os *stakeholders*. Há atletas que têm a capacidade de exercer o poder sobre o seu futuro, influenciando assim o futuro dos treinadores e dos restantes *stakeholders* (Purdy et al., 2009). Este tipo de atletas foi assim identificado pelos treinadores na nossa amostra, uma vez que pudemos observar que os que possuíam atletas com um estatuto mais elevado dentro do treino, lhes concediam conscientemente a possibilidade de exercer o seu poder nas decisões do treinador. Corroborando com esta realidade, Gomes et al. (2016) conclui que as atletas com mais influência tendem a ser aquelas que possuem um maior estatuto e, conseqüentemente, um maior poder nas relações entre o treinador e os atletas.

*“... há atletas que apesar de tudo têm um estatuto, estatuto ganho pela relação e pelos anos de treino. A Matilde estando numa fase deste ano, é por isso que eu digo que negoceio com algumas e não com todas.”* (Márcia)

A panóplia de estratégias utilizadas neste “jogo de poder”, como denomina Westwood (2002), está recheada de ações micropolíticas e a forma como os treinadores mais experientes da nossa amostra lidaram com o poder da atleta foi mais enriquecedora, pois o facto de assumirem a sua existência permitiu-lhes estar alerta para anteciparem microconflitos que pudessem advir da oscilação desta balança de poder. Neste sentido, demonstraram ações previamente descritas na literatura, entre as quais o trabalho no *backstage*, anotado por Jones et al. (2011) como uma estratégia interativa exercida no processo de *coaching* para desenvolver o contexto social e por isso de essência positiva, tal como encarado pela nossa amostra.

Este estado de antecipação, que na nossa amostra aparece relacionado com alguma experiência na atividade profissional, está naturalmente dependente da capacidade de observação e deteção de eventuais problemas, permitindo ao treinador realizar os ajustes necessários no treino perante os dados que as atletas transmitem inicialmente, tal como ilustram Saury e Durand (1998), realçando que os treinadores experientes são fortemente adaptados ao contexto,

sendo o seu planeamento flexível e baseado na continuidade passo a passo, que permite adaptações improvisáveis para o contexto.

(...) “Nós podemos ajustar em função, digamos daqueles dados exteriores que a atleta nos transmite logo inicialmente... (...) ajustamos o treino e o treino acaba por correr com maior naturalidade.” (Carlos)

Esta ação-reação foi anotada como importante na medida em que pequenos pormenores poderão estar na origem de eventuais conflitos se ignorados, podendo ainda pôr em causa a concretização dos objetivos estipulados, obrigando os treinadores a alternar e reinventar estratégias para redirecionar o trabalho da atleta no sentido desejado. Esta realidade é descrita no estudo Jones et al. (2004) que enumera algumas destas estratégias identificadas por Goffman, como as *white lies*, a imagem simpática e amiga, ou um constante *face work*.

A origem dos conflitos pode ser diversa e os nossos treinadores referiram a importância de “conhecer bem” as atletas no sentido de facilmente identificarem desequilíbrios no contexto social, bem como utilizar todos os atores sociais como aliados na mediação dos mesmos, como sejam outros treinadores, pares, pais, namorados, entre outros. Esta posição vai ao encontro à visão de Jones e Potrac (2009) que referem que os treinadores devem estar focados na prática do *coaching* relativamente ao controlo das microrrelações que são inatas ao contexto de treino. Adicionalmente, foi identificada a vantagem de conhecer as características de cada atleta, por constituir o ponto de partida para adaptar as estratégias a cada uma delas. Esta vantagem de diferenciação é descrita na literatura, referindo que o planeamento realizado pelos treinadores atinge um domínio de suporte diferenciado pois implica considerar e reagir cuidadosamente aos diferentes atletas e às diferentes necessidades (Jones & Wallace, 2006).

Neste sentido, o entendimento da paisagem social revelou-se determinante para a identificação das micropolíticas adequadas à mediação de cada conflito e, no nosso estudo, a literacia micropolítica nos treinadores pareceu ser diretamente proporcional aos anos de experiência. Este achado esteve

também presente no estudo de Kelchtermans e Ballet (2002), que concluíram que os professores mais novos apresentam mais dificuldades nesta tarefa.

Porque a dimensão social do treino parece extrapolar as expectativas e treinadores experientes reconhecem a necessidade de sinceridade, compreensão e sensibilidade nas suas práticas se eles querem tirar o melhor proveito dos seus atletas (Jones & Wallace 2006). Na nossa amostra, o treinador mais experiente reconheceu que pequenos pormenores, como dar mais atenção a determinada atleta poderá potenciar microconflitos e gerar problemas a longo prazo, situação exatamente igual à descrita no trabalho de Jones e Wallace (2006).

*“Se tu começares a ter afinidades ou preferências sob ponto de vista de afetividade que não sejam sustentadas pelo desempenho e que não tenham no passado tido um comportamento ao longo de uma atleta de tal maneira desajustado que, à partida fica a situação, desde que as pessoas não percebam porquê, isso é mau...” (Carlos)*

A sensibilidade do treinador é também recrutada nos momentos em que é necessário interpretar as reações das atletas, como por exemplo a sua perceção relativamente a um conflito criado pelo seu treinador, sob pena de se perderem os resultados desejados, tal como Redorta (2007) concretiza ao referir que é primordial avaliar a contextualização de um conflito para se poder medir o impacto no funcionamento psicossocial dos indivíduos.

*“Eu entendo o conflito como um processo pedagógico de desenvolvimento, quando atuares dessa forma tenta ver se ela percebeu ou não que o treinador tem razão, porque isso atenua imenso o impacto” (...) “Quando de alguma forma tu conseguires aperceber que a atleta não está a entender o teu comportamento, a tua atitude e dessa forma está a entendê-la como exagerado por ausência de compreensão, isso é muito negativo, ou seja se isso começar a ser frequente, começa a criar uma distância grande entre o treinador e a atleta e uma falta de confiança entre a atleta perante o treinador.” (...) “É importante que fique esclarecido e que não fique envolto num nevoeiro que acaba sempre minar a relação treinador-atleta...” (Carlos)*

Para além das estratégias criadas dentro do próprio treino com a noção de que o contexto social é impulsionador de alterações e de que todos os elementos são “atores sociais”, para os treinadores mais experientes essas dinâmicas extravasam o contexto do treino. Assim no nosso estudo, com o intuito de orquestrar os conflitos que pudessem vir a aparecer, os treinadores mais experientes criaram alianças com os treinadores adjuntos e com os próprios pais das atletas, utilizando “jogadas de poder” no sentido de constituir aliados para o processo de negociação e persuasão da atleta, objetivando o controlo do contexto social.

*“Eu procuro manter nas equipas técnicas, procuro liderar, procuro ter uma ou outra pessoa em que sistematicamente instigo que ela tem que dar entender às atletas que estão mais próximas delas, isso dá-nos grande vantagens, porque quando elas se querem abrir, vão-se abrir com essas pessoas e quando queremos chegar recados sabemos como podemos chegar esses recados.” (...) “Permite-nos às vezes, fazer chegar informação não direta.” (Carlos)*

A utilização destas alianças é referida e defendida em estudos como os de Fry (1997) e Potrac e Jones (2009), nos quais é explorada a forma como os treinadores ganham apoio, espaço e tempo para implementar os seus planos, focando-se nas micropolíticas criadas a todos os níveis. Uma estratégia diretamente dependente deste uso de poder formal e informal é a negociação, que é descrita na literatura como melhor método na resolução dos conflitos (Cunha, 2008), no entanto, apesar da sua utilização ser transversal na nossa amostra, a forma e a direção que ocupam na agenda de cada treinador é claramente diferente, inclusivamente, nem sempre é referida como um processo utilizado de forma consciente, à semelhança e em paralelismo causal com a perceção identificada relativamente ao poder das atletas.

Para alguns dos treinadores da nossa amostra a negociação pareceu encerrar uma denotação fortemente negativa e relacionada com a manipulação. É encarada pelo treinador como um problema na relação treinador-atleta sendo utilizada apenas com carácter excepcional, recorrendo antes à imposição e uso de

táticas diretivas como estratégias de base para a resolução de conflitos, tal como identificado nos trabalhos de Cunha et al. (2012).

*“Não negoceio muito com elas, não costumo fazer muitas chantagens.” (...) “Mas essa situação de negociar o exercício, com as grandes não tenho problema nenhum com isso, não negoceio sequer, nem elas comigo, não temos esses problemas.”*  
(Filipa)

O facto da negociação ser encarada, à partida, de forma tão redutora e pejorativa poderá ser a causa para a sua utilização ser evitada, uma vez que parecem ser completamente desconhecidas todas as vantagens desta estratégia na mediação de conflitos, como exemplifica Patarráz (2013) afirmando que gerir conflitos é ter o objetivo de elaborar estratégias visando identificar as soluções mais adequadas e utilizando a negociação para conduzi-los, desde que surgem.

Noutra linha de pensamento, o treinador com mais experiência não só valoriza e utiliza esta estratégia, como refere que este processo não fragiliza a relação treinador-atleta, mas pelo contrário poderá inclusivamente reforçá-la, posição que se alinha com Lopes (2016) que refere que a negociação no contexto desportivo pode ser fulcral e Cunha et al. (2006) que acrescentam a sua importância nas interações e compromissos entre os diversos *stakeholders* que integram a organização.

*“... a negociação, não é nenhum processo de fragilização da relação do treinador nem da autoridade do treinador, antes pelo contrário, o que eu acho é que essa negociação potencia a autonomia da atleta e reforça a autoridade do treinador.”*  
(Carlos)

Se a negociação é essencial na literacia micropolítica do treinador, e se reflete inevitavelmente efeitos na relação entre os *stakeholders*, torna-se determinante que, para ser alcançado impacto positivo no contexto, tenha nas premissas uma análise da verdadeira essência do conflito, apenas possível, mais uma vez, através de uma boa capacidade de observação, competência já

identificada ao longo do trabalho como crucial em diversos momentos da agenda do treinador.

Foi igualmente visível a importância que os nossos treinadores atribuíram à observação aprofundada do contexto, a qual parece ter sido exponenciada pelos anos de prática e moldada pelos seus próprios conhecimentos e orientações, tal como identificado nos trabalhos de Dreher e Kuntze (2014). Não obstante a unanimidade referida, os treinadores mais experientes da nossa amostra aproximam-se mais da noção de *noticing* na descrição do seu *modus operandi*, referindo, tal como definido na literatura, realizarem mais do que uma mera observação, ao desenvolverem uma reflexão de comportamentos e, no caso dessa reflexão colidir com o seu modelo mental (Jones et al., 2013), realizarem necessariamente uma reestruturação e mudanças adaptativas (Breen et al., 2014), permitindo que este processo se torne o consumo de aprendizagem.



## **6- Considerações Finais**

---



### 6. Considerações Finais

Do presente estudo, destaca-se a importância que o conflito possui no complexo ambiente do *coaching*, apesar de alguns treinadores tentarem apenas evitá-lo e demonstrarem algum constrangimento em assumi-lo como um processo positivo. Todavia, os treinadores mais experientes assumiram-no como parte integrante do processo e manipularam-no de diversas formas, sempre na direção dos seus objetivos, pelo que reconhecem nele, antes de mais, uma oportunidade de desenvolvimento para todos os *stakeholders*.

A consciência descomplexada de que o conflito é parte integrante do treino impulsiona a criação de estratégias micropolíticas para antecipar e tentar moderar esses conflitos. Desta análise, evidenciou-se o papel crucial que a balança do poder tem na gestão dos conflitos. No entanto, nos treinadores com menos experiência reside, ainda, o preconceito do treinador como “o todo poderoso”, sendo que estes não reconheceram de forma consciente o poder da atleta dentro do treino. Em oposição, o reconhecimento claro e consciente que os treinadores mais experientes possuem do poder da atleta permite-lhes aumentar a sua consciência acerca dos conceitos sociais e das suas implicações determinantes em todo o processo de treino, podendo inclusivamente alterar o rumo e o planeamento criado pelo treinador. Assim, a utilização da “paisagem social” para estes treinadores é fulcral, a percepção clara e constante de todos os fatores do contexto que possam influenciar o estado da atleta e gerir a forma como os mesmos poderão ou não afetar a sua prestação.

Adicionalmente, os treinadores mais experientes desenvolvem uma ferramenta de observação para além do óbvio, passando de um foco eminentemente técnico, para observar e refletir sobre todo o contexto social impregnado no processo de treino, permitindo-lhes assim antecipar e controlar o conflito através das técnicas do *noticing*. Neste sentido, os treinadores que refletem naquilo que observam mudam o seu *mindset*, sempre que necessário.

Outro conceito realçado neste trabalho foi a negociação. Uma vez mais, o aumento em quantidade e qualidade na utilização deste instrumento com anos

de prática que os treinadores possuem é exponencial. Os menos experientes concetualizam a negociação enquanto um processo pejorativo e fortemente ligado à manipulação, sendo mesmo encarado pelo treinador como um problema na relação treinador-atleta, pelo que é utilizada apenas com carácter excecional, fator desde logo castrador do processo. Os treinadores mais experientes encaram a negociação como um processo que não fragiliza a relação treinador-atleta, mas pelo contrário poderá inclusivamente reforçar a posição da atleta e o papel do treinador.

### 3.1. Sugestões para futuros estudos

Esperamos que os resultados encontrados neste estudo possam despoletar o interesse para o desenvolvimento de mais pesquisas nesta área, contribuindo para um melhor entendimento do processo do *coaching* desportivo, pelo que passamos a identificar alguns pontos que consideramos aliciantes para treinadores, professores e outros agentes que possam intervir no processo de formação de jovens atletas.

Durante a recolha de dados foi-nos possível observar variadas reações por parte das atletas após a criação de um conflito, nomeadamente através de linguagem não verbal, mas dada a limitação dos instrumentos utilizados (impossibilidade de recolher informação áudio das atletas) esses dados não foram considerados, tendo perdurado a inquietação e curiosidade em estudar mais aprofundadamente esta perspetiva. Assim, e por considerarmos determinante o entendimento da relação treinador-atleta no processo de treino, sugerimos a investigação na compreensão do “outro lado da força”, ou seja, aprofundar as formas de poder das atletas, e possivelmente a sua variação com o escalão etário. Identificar as micropolíticas criadas pelos treinadores e pelas atletas e perceber se as estratégias utilizadas pelas atletas são realizadas de forma consciente e a partir de que idade esta consciencialização ocorre.

No que concerne objetivamente à resolução do conflito – e porque, atualmente, a mediação é um método em proliferação no campo escolar, laboral, comunitário e de consumo –, sugerimos um trabalho com maior enfoque na importância do papel da mediação ou da existência de um mediador na resolução dos conflitos no contexto do *coaching*. Este método, timidamente identificado no nosso estudo, tem dado provas no mundo empresarial pelo que seria interessante perceber o seu impacto no plano desportivo.



## **7- Bibliografia**

---



## 7. Bibliografia

Anderson, C. & Berdahl, J.L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6),1362-1377.

Anicich, E., Fast, N., Halevy, N. & Galinsky, A. (2016). When the Bases of Social Hierarchy Collide: Power Without Status Drives Interpersonal Conflict. *Organization Science*, 27(1), 123-140.

Batista, P. & Alves, M. (2013). A etnografia. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação qualitativa em desporto, volume 1* (pp. 155-195). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Ball, S. J. (1987). *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. London: Methuen.

Blase, J. (1991). *The Politics of Life in Schools: Power, Conflict, and Cooperation*. Thousand Oaks.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bowes, I. & Jones, R. L. (2006). Working at the Edge of Chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *Sport Psychologist*, 20, 235-245.

Breen, S., McCluskey, A., Meehan, M., O'Donovan, J. & O'Shea, A. (2014). A year of engaging with the discipline of noticing: five mathematics lecturers' reflections. *Teaching in Higher Education*, 19(3), 289-300.

Chan-Vianna, A. (2010). *Meninas que jogam bola: identidades e projetos das praticantes de esportes coletivos de confronto*. Dissertação de doutoramento apresentada à PPGEF/UGF. Rio de Janeiro: PPGEF/UGF.

Chen, S., Lee-Chai A.Y., & Bargh, J.A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 173-187.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação* (2ª edição). Porto: Edições Asa.

Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão* (5ª edição). Lisboa: RH Editora.

Cushion, C. & Jones, R.L. (2006). Power, Discourse, and Symbolic Violence. In Professional Youth Soccer: The Case of Albion Football Club. *Sociology of Sport Journal*, 23(2), 142-161.

Cushion, C. & Jones, R. L. (2014). A Bourdieusian analysis of cultural reproduction: Socialisation and the 'hidden curriculum' in professional football. *Sport, Education and Society*, 19(3), 276-298.

Daft, R. L. & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the “New” organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4(4), i-vi.

Denise, F., Marianne, S. M., Dairazalia, S. & Daniel, G. (2015). Emergent Power Hierarchies and Group Performance. *International Journal of Psychology*, 50(5), 392-396.

Denison, J. & Scott-Thomas, D. (2011) Michel Foucault: Power and discourse: the “loaded language of coaching”. In R. L. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan (Eds.), *The Sociology of Sports Coaching* (pp. 27-39). Oxon: Routledge.

Dreher, A. & Kuntze, S. (2014). Teachers’ professional knowledge and noticing: The case of multiple representations in the mathematics classroom. *Education Study Mathematics*, 88, 89-114.

Fry, J. M. (1997). Dealing with the Powers that Be. *Sport, Education & Society*, 2(2), 141-162.

Gonçalves, C. (2003). Escola e família: Uma relação necessária e conflitual. In M. E. Costa (Ed.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 97-142). Lisboa: Universidade Aberta.

Gomes, R. & Mesquita, I. (2016). Quadro sinótico da evolução da investigação no coaching dos desportos e formação de treinadores. In I. Mesquita (Ed.), *Investigação na formação de treinadores: Identidade profissional e*

*aprendizagem* (pp. 16-56). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Halevy, N., Chou, E. Y. & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32–52.

Jones, R. L. (2006). Dilemmas, maintaining 'face' and paranoia: An average coaching life. *Qualitative Inquiry*, 12(5), 1012–1021.

Jones, R. L. & Potrac, P. (2009). Micropolitical Workings in Semi-Professional Football. *Sociology of Sport Journal*, 26, 557-577.

Jones, R. L., & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport Education and Society*, 10, 119-134.

Jones, R. L. & Wallace, M (2006). The coach as a orchestrator. In R. L. Jones (Ed.), *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching* (pp.51-64). London: Routledge.

Jones, R. L., Armour, K. M. & Potrac, P. (2002). Understanding the coaching process: a framework for social analysis. *Quest*, 54(1), 34-48.

Jones, R. L., Armour, K.M. & Potrac, P.A. (2003). Constructing expert knowledge: A case study of a top-level professional soccer coach. *Sport Education and Society*, 8(2), 213-229.

Jones, R. L., Armour, K.M. & Potrac, P. (2004). *Sports coaching cultures: From practice to theory*. London: Routledge.

Jones, R. L., Kingston, K & Stewart, C. (2011). "Machiavelli in a morality play: Negotiating expectations in football's complex social culture". In D. Gilbourne & M. Andersen (Eds.), *Critical Essays in Sport Psychology* (pp. 267-288). London: Human Kinetics.

Jones, R. L., Bailey, J. & Thompson, A. (2013). Ambiguity, noticing and orchestration: Further thoughts on managing the complex coaching context. In P. Potrac, W. Gilbert & J. Denison (Eds.), *The Routledge handbook of sports coaching* (pp. 271-283). London: Routledge.

Jones, R. L., Santos, S., Gilbourne, D. & Mesquita, I. (2013). Métodos visuais na investigação em coaching capturando o quotidiano. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação qualitativa em desporto, volume 2* (pp. 152-172). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Kelchtermans, G. & Ballet, K. (2002). Micro-political literacy: Reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37, 755-767.

Kwitnieski, S. (2011). How to "Orchestrate" the Perfect Soccer Practice. In Soccer Journal is the property of National Soccer Coaches Association of America (pp. 60-62).

Lança, R. (2015). *Coach to coach* (2ª edição). PrimeBooks.

Lopes, A. (2016). A teoria da atuação de Stephen Ball: E se a noção de discurso fosse outra? *Education Policy Analysis Archives*, 24(23-29), 1-15.

Magee JC & Galinsky AD (2008) Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.

McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305.

Menezes, I. (2003). A intervenção para a resolução de conflitos ao nível da escola e da comunidade. In M. E. Costa (Ed.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 257-299). Lisboa: Universidade Aberta.

Mesquita, I., Jones, R., Fonseca, J. & Silva, L. (2012). Nova abordagem na formação de treinadores: o que mudou e porquê? In J. Nascimento & G. Farias (Eds.), *Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção* (pp. 41-60). Florianópolis: Coleção Movimento.

Overton, W. (2014). The process-relational paradigm and relational-developmental-systems metamodel as context. *Research in Human Development*, 11, 323-331.

Patarraz, F. (2013). *Modelos de gestão de conflitos e os impactos na organização*. Rio de Janeiro. Monografia apresentada para obtenção do título de

Bacharel em Administração de Empresas à Banca examinadora da Instituição de Ensino Superior São Judas Tadeu.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3ª edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Pereira, A. (2013). Para uma pesquisa no terreno em ciências do desporto. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação qualitativa em desporto, volume 1* (pp. 97-119). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Pérez, R. (2009). *Coaching para docentes - motivar para o sucesso*. Porto: Porto Editora.

Potrac, P. & Jones, R. L. (2009) Power, Conflict, and Cooperation: Toward a Micropolitics of Coaching. *Quest*, 61(2), 223-236.

Potrac, P. & Jones, R. L. (2011). Power in coaching. In R. L. Jones (Ed.), *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching* (pp.135-150). London: Routledge.

Potrac, P., Brewer, C., Jones, R., Armour, K. & Hoff, J. (2000). Toward an holistic understanding of the coaching process. *Quest*, 52, 186-199.

Potrac, P., Jones, R. L. & Armour, K. (2002). "It's about getting respect": The coaching behaviours of a top-level English football coach. *Sport Education & Society*, 7(2), 183-202.

Potrac, P., Jones, R. L. & Cushion, C. (2006). *Power, conflict, and cooperation: Exploring the micro-politics of coaching*. Paper presented at the Association for the Advancement of Applied Sport Psychology (AAASP) conference, Miami, FL.

Potrac, P., Jones, R. L. & Cushion, C. (2007). Understanding Power and the coach's role in Professional English Soccer: A preliminary investigation of coach behaviour. *Soccer & Society*, 8(1), 33-49.

Purdy, L., Potrac, P. & Jones, R. L. (2008). Power, consent and resistance: an autoethnography of competitive rowing. *Sport, Education and Society*, 13(3), 319-336.

Purdy, L., Jones, R. L. & Cassidy, T. (2009) Negotiation and capital: athletes' use of power in an elite men's rowing program. *Sport, Education & Society*, 14(3), 321-338.

Queirós, P. & Lacerda, T. (2013). A importância da entrevista na investigação qualitativa. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação qualitativa em desporto*, Volume 2 (pp. 175-206). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos – La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Ronglan, L. (2011). Social interaction in coaching. In R. L. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan (Eds.), *The Sociology of Sports coaching* (pp. 151-165). London: Routledge.

Santos, S., Jones, R. L. & Mesquita, I. (2013). Do Coaches Orchestrate? The Working Practices of Elite Portuguese Coaches. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 84(2), 263-272.

Saury, J. & Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: on-site study of coaching in sailing. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 69(3), 254-266.

Silva, P. (2003). *Etnografia e educação: Reflexões a propósito de uma pesquisa sociológica*. Porto: Profedições.

Thompson, A., Potrac, P. & Jones, R. L. (2015). "I found out the hard way": micropolitical working in professional football. *Sport, Education & Society*, 20(8), 976-994.

Verwimp, P., Justino, P. & Brück, T. (2009). The analysis of conflict: A micro-level perspective. *Journal of Peace Research*, 46(3), 307-314.

## Bibliografia

---

Wallace, M. (2003). Managing the unmanageable? Coping with complex educational change. *Educational Management and Administration*, 31(1), 9-29.

Wallace, M. & Schneller, E. (2008). Orchestrating emergent change: The “hospitalist movement” in us healthcare. *Public Administration*, 86(3), 761-778.

Westwood, S. (2002). *Power and the social*. London: Routledge.